

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Řízení lidských zdrojů v podniku

Human Resources Management in the Company

Studentka: Bc. Dagmar Skotnicová

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísažně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě

.....

Dagmar Skotnicová

OBSAH

1 ÚVOD	- 1 -
2 TEORETICKÁ ČÁST	- 3 -
2.1 Řízení lidských zdrojů	- 3 -
2.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů	- 3 -
2.2 Úkoly personálního útvaru	- 4 -
2.2.1 Personální činnosti	- 4 -
2.3 Hodnocení zaměstnanců	- 7 -
2.3.1 Oblasti hodnocení zaměstnanců	- 10 -
2.3.2 Metody hodnocení pracovníků	- 10 -
2.3.3 Návaznosti hodnocení pracovníků	- 15 -
2.3.4 Hodnotitel	- 15 -
2.4 Hodnocení pracovních funkcí	- 16 -
2.5 Odměňování pracovníků	- 18 -
2.5.1 Mzda a plat	- 19 -
2.6 Metody průzkumu	- 21 -
2.6.1 Analýza odměňování	- 21 -
2.6.2 Řízený rozhovor	- 22 -
2.6.3 Dotazník	- 23 -
3 ANALYTICKÁ ČÁST	- 25 -
3.1 Základní údaje o zkoumané společnosti	- 25 -
3.1.1 Údaje o činnosti společnosti	- 26 -
3.1.2 Hospodářské výsledky	- 27 -
3.2 Personální práce ve firmě myonic s.r.o.	- 28 -
3.2.1 Výběr zaměstnanců	- 28 -
3.2.2 Přijímání zaměstnanců	- 29 -
3.2.3 Hodnocení zaměstnanců	- 31 -
3.2.4 Rozmísťování zaměstnanců	- 33 -
3.2.5 Ukončování pracovního poměru	- 34 -
3.2.6 Odměňování zaměstnanců	- 34 -
3.2.7 Vzdělávání pracovníků	- 37 -
3.2.8 Péče o pracovníky	- 37 -

3.2.9 Personální informační systém.....	- 37 -
3.3 Analýza odměňování	- 38 -
3.4 Dotazníkové šetření	- 40 -
3.5 SWOT analýza.....	- 50 -
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	- 53 -
5 ZÁVĚR	- 57 -
Seznam použité literatury	- 58 -
Seznam zkratk	
Seznam příloh	

1 ÚVOD

Základem konkurenční výhody každé organizace jsou v dnešní době lidé a jejich schopnosti. Řízení lidských zdrojů (anglicky Human Resources Management – HRM) představuje rozhodování o zhodnocování potenciálu lidského kapitálu ve firmě. Ze strategického hlediska je lidský kapitál pro přežití organizace klíčový. Ekonomické analýzy bezvýhradně poukazují na skutečnost, že společnosti, které cíleně a strategicky řídí svoje zaměstnance – jejich výkon, růst, kariéru, vzdělání, motivaci – získávají nezanedbatelnou konkurenční výhodu oproti ostatním hráčům na trhu. Jejich zaměstnanci dokážou svým stoprocentním výkonem ocenit, že se o ně zaměstnavatel stará.

Lidské zdroje byly pro podnikání důležitým faktorem vždy. Vyjdeme-li z historie managementu, již taylorismus přikládal jistou důležitost psychologii práce. Firmám, zvláště tam, kde se vyrábělo pásovou výrobou, šlo ovšem prvoplánově o výběr a trénink pracovníků za účelem zvyšování výkonu, o co nejnížší náklady. Ve firmách se kladl důraz především na formální organizaci, spleť struktura lidských vztahů na pracovišti však byla zcela ponechávána stranou. Na jedné straně taylorismus přinášel dobré ekonomické výsledky, na straně druhé lidé cítili odcizení, firma byla rozdělena na pracovníky a šéfy, o loajalitě k firmě a kreativitě pracovníků nemohlo být ani řeči.

V současné době je téma lidských zdrojů velmi diskutováno, vedoucí pracovníci hovoří o této oblasti jako o své prioritě, firmy na svou starostlivost o lidské zdroje lákají nové pracovníky do svých řad.

Každý člověk si však v sobě nese předpoklady pro nějakou činnost. Mnohdy jeho pracovní zařazení neodpovídá jeho schopnostem nebo naopak potřebuje v některém směru teprve dorůst, aby mohl spolehlivě pracovat. Komplexní hodnocení pracovníků proto pomáhá najít odpověď na mnohé otázky a zároveň nabízí řešení případných problémů.

Hodnocení pracovníků poskytuje cenné informace o předpokladech odborné kompetence, pracovním výkonu, emocionalitě a vlastnostech ve vztahu k práci atd. Tyto informace slouží jako podklad pro kariérové mapy, stanovení dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníka a také pro zvolení vhodných motivačních nástrojů.

V hodnocení pracovníků je skryto více významů. Nejen že umožňuje lepší využívání schopností a znalostí pracovníka, umožňuje jeho přiměřené ohodnocení se zřetelem k jeho

kvalitám, ale je jistým podkladem pro plán kariérového růstu. Pracovník se může seznámit s pohledem nadřízených na svou činnost a případně odstranit nedostatky ve své práci.

Ovšem samotné hodnocení bývá v řadě případů „kamenem úrazu“. Pro nadřízené to mnohdy bývá ztráta času (pakliže nevystihli význam hodnocení), formální přístup apod. Při neobjektivním přístupu může být hodnocení pro podřízené určitý strašák, ohrožující jejich existenci.

Spravedlivě a objektivně nastavené ohodnocení zaměstnanců je základem zdravého klimatu v každé firmě, jelikož jde o jednu z nejcitlivěji vnímaných oblastí. Mzdy a odměny jsou významným motivujícím faktorem, který ovlivňuje fluktuaci, loajalitu, výkonnost a spolehlivost zaměstnanců.

Tato diplomová práce je věnována tématu Řízení lidských zdrojů v podniku. Ve společnosti myonic s.r.o. je tento úsek na velmi dobré úrovni, přesto jsou zde možnosti na nové návrhy a zlepšení.

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu v řízení lidských zdrojů ve firmě myonic s.r.o. se zaměřením na hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování.

Na základě informací získaných formou pozorování, dotazování a dotazníkového šetření budou navržena opatření ke zlepšení práce v oblasti řízení lidských zdrojů.

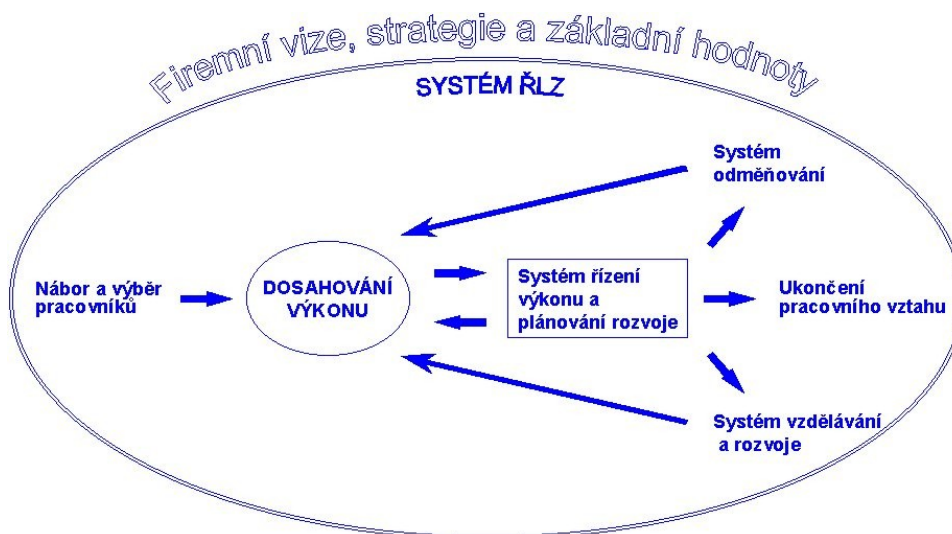
2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj. Lidské zdroje je možno charakterizovat jako lidský potenciál organizace a ten se rozšiřuje učením neboli rozvojem osobnosti jednotlivce, který se stane přirozenou autoritou a ta pak současně rozvíjí celý tým či organizaci.

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako: „Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (2001, str. 27).

Obr. 2.1 Systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: [4]

2.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Společnosti, které jsou řízeny pomocí jasně stanovených cílů, od jejichž splňování se očekávají konkrétní přínosy, disponují konkurenční výhodou, ať už se pohybují na jakémkoli trhu nebo oboru. Strategické řízení umožňuje eliminovat rizika, posiluje vědomí společné věci a tím nejen pomáhá k dosahování optimálního výkonu, ale také posiluje a tvoří firemní kulturu. Strategie řízení lidských zdrojů představuje jednu z klíčových funkčních strategií

vycházejících z corporate strategie firmy. Více než která jiná se podílí na budování firemní kultury a zabezpečování dosahování podnikových cílů, protože bezprostředně ovlivňuje chování a jednání pracovníků a definuje požadovaný výkon.

2.2 Úkoly personálního útvaru

Personální útvar je zaměřen na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Obecná úloha tohoto útvaru spočívá především v dosažení cílů, které stanovila organizace. Personální činnosti zajišťují odborníci. Tyto činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru a následují za sebou v určité logické posloupnosti:

1. Analýza pracovních míst
2. Personální plánování potřeby zaměstnanců
3. Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců
4. Hodnocení a motivace zaměstnanců
5. Rozmísťování a ukončení pracovního poměru
6. Odměňování zaměstnanců
7. Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců
8. Pracovní vztahy
9. Péče o zaměstnance
10. Personální informační systém

2.2.1 Personální činnosti

a) Analýza pracovních míst

Je to proces získávání, uchovávání a rozbor všech informací o podnikových pracovních místech, včetně informací o jejich vzájemné vazbě a požadavků na jejich obsazení. Cílem je získat potřebné informace o charakteru a průběhu práce na určitém pracovním místě a zároveň získat představu o tom, jaký pracovník by měl uvedené pracovní místo zastávat. Jde tedy o dva úkoly:

- a) popis pracovního místa (kvalifikovanosti požadovaných úkolů),
- b) popis požadavků (nároky, jaké má pracovní místo na kvalifikaci pracovníka).
- c) Personální plánování potřeby zaměstnanců

Je nedílnou součástí plánování v celém podniku, jelikož stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací. Jeho úkolem je sladit zdroje s potřebami podniku a zaměřit se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů. Velmi významnou roli hraje ve strategickém řízení lidských zdrojů v organizaci. [1]

b) Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se firma rozhodne získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik je možné vynaložit prostředků na získání pracovníků, jak rychle potřebuje pokrýt pracovní místa atd. Získávání zaměstnanců má svůj stanovený postup, na základě kterého se uchazeči o danou pracovní pozici dostávají do užšího výběru.

Mezi hlavní kritéria při výběru zaměstnanců patří vzdělání, dosavadní praxe, odborné znalosti, dovednosti, osobnost a motivace. Nejpoužívanějšími metodami výběru zaměstnanců jsou:

- Životopis (slouží pro předběžný výběr)
- Pohovor (doplňuje informace o uchazeči, posuzuje schopnosti, osobnost a motivaci)
- Test (testují se například odborné schopnosti uchazeče)

Přijímání pracovníků pak může probíhat několika způsoby. Nejčastěji je to na základě pracovní smlouvy, která se uzavírá mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, dále to může být na základě volby nebo jmenováním.

c) Rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků je možné vymezit jako „...kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celood organizačního pracovního výkonu.“ (Koubek, 2007,s.235)

Pracovní poměr může být rozvázán:

- dohodou
- výpovědí
- okamžitým zrušením

- zrušením ve zkušební době

Jedná-li se o ukončení pracovního poměru dohodou, pracovní poměr může být rozvázán ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance. Termín ukončení pracovního poměru si obě strany nejprve dojednájí. Důvod skončení pracovního poměru se uvádí jen na žádost zaměstnance. Dohodu uzavírají zaměstnavatel a zaměstnanec písemně.

V případě ukončení pracovního poměru výpovědí může ukončit pracovní poměr zaměstnavatel i pracovník. Pokud výpověď dává zaměstnavatel, je platná pouze písemnou formou, která se pracovníkovi předá osobně nebo zašle poštou (doporučeně s doručenkou). Pracovník ji musí převzít. Pokud výpověď dává pracovník, důvod výpovědi nemusí být uveden.

U okamžitého zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele bývá důvodem nejčastěji porušení kázně zvlášť hrubým způsobem. Pracovník může pracovní poměr ukončit, je-li vážně ohroženo jeho zdraví nebo nebyla-li mu vyplacena mzda do 15 dnů od uplynutí její splatnosti. Zrušení pracovního poměru se oznamuje písemně.

Ve zkušební době může zrušit pracovní poměr zaměstnavatel i zaměstnanec z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu.

d) Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanec může být odměněn dvěma způsoby. Jedná se především o peněžní formu (mzda, plat), ale také o formu nepeněžní (pochvala, odborný kariérní růst, benefity).

Cílem systému odměňování je podpora prosazení firemní strategie, působení na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivace ke vzdělávání a rozvoji, ale také stimulace k práci.

Strategie odměňování jistě vychází ze strategie každé firmy a její strategie řízení lidských zdrojů. Měla by být formulována tak, aby přispívala k realizaci firemních cílů.

e) Odborné vzdělávání a výcvik zaměstnanců

Soustavná činnost, která utváří, rozvíjí a prohlubuje pracovní schopnosti, ale také znalosti a dovednosti zaměstnanců každé organizace. Úkolem odborného vzdělávání a výcviku zaměstnanců je zlepšování pracovní výkonnosti a zvyšování připravenosti na změny v podniku.

Může probíhat přímo na pracovišti (instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, coaching, mentoring, counselling, atd.), anebo také mimo pracoviště formou různých přednášek, seminářů, e-learningu, apod.

f) Pracovní vztahy a péče o zaměstnance

Pracovními vztahy se rozumí veškeré vztahy, které vznikají během výkonu práce. Jedná se například o vztah nadřízený – podřízený, zaměstnanec – zaměstnavatel, určité individuální vztahy jako například zaměstnanec – zaměstnanec, a také pracovně právní vztahy.

Role pracovníka v oblasti řízení lidských zdrojů je v případě péče o pracovníky nezastupitelná a to vzhledem k tomu, že může, ale také nemusí souviset přímo s jejich prací nebo pracovištěm. Pomoci zaměstnanci může například poskytnutá konzultace v případě osobního nebo zdravotního problému.

Péče o zaměstnance se také týká zabezpečení stravování, společenských i sportovních aktivit, ale také organizování různých kulturních akcí v rámci organizace.

2.3 Hodnocení zaměstnanců

Je jednou ze základních personálních činností každého odpovědného vedoucího pracovníka a je považováno za nástroj k trvalému dosahování plánovaných cílů. Hodnocení zaměstnanců musí být prováděno průběžně a pravidelně jako přirozená součást celého souboru personálních činností organizace. Znalost aktuálních a reálných odborných a kvalifikačních hodnot zaměstnanců, jejich vztah k ostatním zaměstnancům, k oddělení a ke kolektivu, k organizaci jako celku, je významnou devizou pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé řízení na všech jeho úrovních.

Hodnocení zaměstnanců nesmí postrádat srozumitelný a reálný cíl, a také zpětnou vazbu, bez které je systém hodnocení nefunkční. Cíle rozpracované na divize, týmy a jednotlivce musí vycházet z cílů celé firmy.

Typy hodnocení:

1. *Neformální hodnocení* – probíhá formou každodenní komunikace, která probíhá mezi vedoucími a zaměstnanci. Mnohdy se však pracovník nedozví názor nadřízeného na kvalitu své práce, chybí zde často i pochovala.
2. *Finanční hodnocení* – mělo by jistě představovat, jak si firma váží vykonané práce zaměstnance, ale i jeho osobního přístupu. V praxi často chybí rozlišování mezi dobrým a špatným pracovníkem, což vede k malé motivaci.
3. *Systematické hodnocení* – uskutečňuje se ročně, pololetně či čtvrtletně. Sleduje práci zaměstnance za celé období a sestává se z několika etap.
4. *Víceúrovňové hodnocení* – používá se zde několika kritérií, hodnocený má k dispozici názory ostatních spolupracovníků a nadřízených na svou práci.[2]

Hodnocení se zaměřuje:

- na výsledky práce
- na chování pracovníka

Hodnocení zaměstnanců slouží jako nástroj řízení v oblastech:

- dosažení vyššího pracovního výkonu zaměstnanců
- získání podkladů pro odměňování zaměstnanců za dobrou práci a možností postihu za práci špatnou, případně hledání řešení nedostatků v práci
- vytvoření motivačních nástrojů
- zlepšování podnikové kultury a komunikace
- posílení společenské prestiže vykonávaných profesí v regionu

Výhody uceleného systému hodnocení zaměstnanců:

- zahájení dlouhodobého procesu hodnocení zaměstnanců jako základu rozvoje jejich odborné a profesní způsobilosti
- možnost kvalifikovanějšího a objektivnějšího sledování vývoje trendů v oblasti řízení lidských zdrojů a přijímání účinných opatření např. v oblasti výcviku zaměstnanců, kvalifikačního rozvoje a motivace zaměstnanců
- zavedení dlouhodobého principu posuzování zaměstnanců a jejich role při plnění důležitých a strategických úkolů a vize organizace

- hodnocení zaměstnanců poskytne odpovědným vedoucím objektivní nástroj pro zpětné zhodnocení účinnosti jejich manažerské práce a bude je motivovat k uplatňování efektivních forem a metod řízení
- zaměstnanci budou postupně akceptovat princip hodnocení nejen jako soubor znaků firemní kultury, ale také jako významný moment a podporu rozvoje jejich kvalifikačního a odborného růstu
- detailní a souhrnné vyhodnocení výsledků hodnocení zaměstnanců podle stanovených oblastí a organizačních útvarů
- motivační faktor, který napomůže objektivizaci postupů v oblasti odměňování a mzdové politiky
- zjištění, zda zaměstnanci správně pochopili požadavky vyplývající z popisu pracovní funkce
- zjištění, zda zaměstnanci správně pochopili požadavky vyplývající ze systému řízení (např. systémů řízení jakosti, BoZP,...) organizace

Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem

- **personální plánování** – informace o kvalitě výkonu práce stávajících zaměstnanců jsou důležitým podkladem pro rozhodnutí o potřebě a určení počtu zaměstnanců organizace, ke splnění plánovaných úkolů, ke zvažování možnosti pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů, pro stanovení potřeb vzdělávání, rozmísťování, získávání a výběr nových zaměstnanců, pro odměňování a motivaci
- **analýza pracovních míst** – poskytuje podklady pro popis pracovních funkcí, zlepšování pracovních podmínek a odstraňování negativních faktorů ovlivňujících výkon zaměstnance
- **identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** – předpoklad pro optimální odvádění pracovního výkonu a neustálé zlepšování pracovního výkonu
- **oblast odměňování** – podklad pro mzdové zařazení zaměstnance, výši jeho mzdy a odměn, případně poskytování zaměstnaneckých výhod
- **rozmísťování zaměstnanců** – podklad pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či penzionování, to vše s cílem dosažení motivačního účinku

- **oblast pracovních vztahů** - s cílem zapojit velkou většinu zaměstnanců, popř. jejich organizace (např. odbory), do procesu hodnocení a hledání cest zlepšení, dosažení zásadového a spravedlivého hodnocení podloženého objektivními kritérii, objektivně zjištěnými informacemi a prováděného v souladu s platnými zákony
- **oblast péče o zaměstnance** – s cílem signalizovat a odstraňovat nedostatky, vytvářet prostor pro motivaci a zvyšování pracovního výkonu, vytvářet podmínky pro snadnější získávání nových zaměstnanců

2.3.1 Oblasti hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve třech oblastech, kterými jsou vstup, proces a výstup. Pro zajištění efektivnosti hodnocení je nutné zaměření hodnotitelů na všechny tři tyto oblasti, ačkoliv zpravidla bývá kladen důraz především na vstup a výkon.

Pod pojmem vstup se zahrnují kompetence, je to však vše, co je pracovník do své práce ochoten a schopen vložit, tedy například i zkušenosti získané v minulosti.

Hodnotí-li se proces, pak jde o samotný přístup pracovníka k úkolům a zadáním vyplývajícím z jeho pracovního zařazení, tedy o zhodnocení chování pracovníka při jeho práci.

Hodnocení výstupu usnadňuje fakt, že jde většinou o dobře měřitelné výkony a výsledky, které se v současné době zpracovávají a vyhodnocují pomocí metody Balance Score Card (BSC). Hodnocení výstupu lze provádět přímo a to v případě, kdy je možné výsledek vyjádřit číselně (např. chybovost) nebo nepřímo (např. pomocí stupnice hodnot). [3]

2.3.2 Metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení mohou být rozříděny. Třídění probíhá na základě oblastí, které hodnocení pokrývají a dle časového horizontu na který se orientují.

Metody podle časového horizontu:

- Zaměřené na minulost (hodnotí to, co se již stalo)
- Zaměřené na přítomnost (hodnotí aktuální situaci)

- Zaměřené na budoucnost (orientují se na předpovědi toho, co se může stát)

Je zřejmé, že budoucnost se odráží i v metodách zaměřených na minulost. U těchto modelů se předpokládá, že hodnocený si do budoucnosti vezme poučení z negativního, kterému se bude snažit již vyvarovat, a zaměří se na zlepšování pozitivního. [3]

Tab. 2.1 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: [3]

a) Základní metody hodnocení pracovníků

Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda je velmi často používána, dá se říci, že je součástí většiny hodnotících systémů. Je rozdělena do dvou částí, z nichž první je založena na sebehodnocení a druhá na hodnocení druhou osobou. Motivačně-hodnotící pohovor pomáhá pracovníkovi získat zpětnou vazbu a má jistě i motivační funkci. Jeho hlavní předností je, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení a integrovat řadu dílčích metod. Zápis o motivačně-hodnotícím pohovoru by po jeho skončení měly odsouhlasit a podepsat obě zúčastněné strany. [5]

Metoda MBO (Management by Objectives)

Metoda MBO, která znamená řízení podle cílů, se zaměřuje na budoucnost. Navrhl ji již v 50. letech minulého století P. Drucker jako metodu založenou na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Realizátorům úkolu je

umožněno rozhodnout, jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější. Jedná se o přenesení odpovědnosti za cíl na realizátora. Metoda je použitelná prakticky ve všech oblastech řízení.

Základními prvky této metody jsou:

- Stanovení cílů (čeho má být dosaženo)
- Plánování akcí, úkolů (jak toho má být dosaženo)
- Sebeřízení (samostatnost v plnění stanovených úkolů)
- Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování (zpětná vazba)

Metoda MBO má v současné době mnoho příznivců i kritiků. Ztratila své výsadní postavení a je jen jednou z používaných metod hodnocení. [3]

b) Doprovodné metody hodnocení pracovníků

Metoda klíčové události

Tato metoda je zaměřena na „proces“, vyžaduje provádění pravidelného záznamu případů, a to jak pozitivních, tak negativních, které nastaly při vykonávání práce hodnoceného pracovníka. Případy shromážděné za určité období, obvykle 14 dní až 1 měsíc, jsou podkladem pro vyhodnocení výkonu pracovníka. Pro svou malou časovou a administrativní náročnost je tato metoda velmi vhodná. Nutností je popisnost a konkrétnost zápisu, jemuž je nutno rozumět i po delším čase. [6]

Assessment Centre

Efektivní metoda výběru zaměstnanců, která probíhá obvykle jeden den. Kandidáti řeší modelové problémy individuálně i ve skupině s ostatními kandidáty. Metoda odhaluje specifické reakce jednotlivce na různá prostředí a podmínky. Má tak větší potenciál zjistit podstatné prvky chování kandidáta vzhledem k obsazované pozici než klasický pohovor. Výstupem jsou podrobné individuální zprávy a porovnání s ostatními kandidáty. Pokud je tato metoda prováděna kvalitně, může lépe předpovědět budoucí pokrok a pracovní výkon zaměstnance nebo uchazeče. Nevýhodou této metody je finanční náročnost, díky které je využívána především při výběru a zařazování pracovníků na náročné nebo významné profese.

360° zpětná vazba

Jedná se o metodu hodnocení, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Svě místo si nachází jak v rozsáhlejších, tak i menších

pracovních kolektivech. Její název se odvíjí od 360 stupňů tvořících pomyslný kruh, přičemž hodnocený jedinec stojí v jeho středu a odezvy se mu dostává od všech, kdo ho obklopují.

Zpětnou vazbu poskytují pracovníkovi jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu. Mohou to být jeho podřízení, kolegové, nadřízení (tedy interní zdroje), ale také např. klienti (externí zdroje). Kromě toho však subjekt 360° zpětné vazby hodnotí i sám sebe.

Určitě je třeba zdůraznit, že metoda výrazně kontrastuje se 180° zpětnou vazbou, v rámci které manažera hodnotí jeho podřízení, nebo s dobře známým výkonnostním hodnocením, při němž je zaměstnanec posuzován výhradně svým nadřízeným. Zajisté také nejde o pouhé prověření pracovních výsledků či evidenci toho, jaké úkoly zaměstnanec splnil. Ti, kteří jsou při použití jiných metod dobře posuzováni z hlediska výsledků své práce, mohou po realizaci 360° zpětné vazby od ostatních obdržet nízká hodnocení, a naopak. 360° zpětná vazba totiž nevypovídá o tom, CO pracovník dělá, nýbrž o tom, JAK to dělá. Jde definovat jako systematický sběr takových dat, která nějakým způsobem ovlivňují pracovní výkon zaměstnance.

K hodnoceným oblastem náleží kupříkladu schopnost vést tým, jednat s lidmi a dovádět úkoly ke zdárnému konci. Zpětná vazba informuje o pracovníkově potenciálu k růstu i o překážkách, jež mu v něm brání. Lze říci, že metoda 360° zpětné vazby nabízí skutečně komplexní pohled na zaměstnance, jehož se jinak docílí jen velmi obtížně.

Je potřeba zdůraznit, že získaný výstup musí být vždy důvěrný. Nesmí jít poznat, kdo konkrétně daný dotazník vyplnil – výjimkou bývá pouze odlišení hodnocení nadřízeného od výstupu ostatních respondentů (děje se tak, aby byly zřejmé rozdíly mezi tím, jak zaměstnanec vnímá nadřízený, a jak ostatní lidé, s nimiž přichází do styku). Hodnotitelé jsou rozvrženi do skupin podle toho, jakou formu pracovního kontaktu vůči subjektu zastupují.

Obdržené výsledky pak může hodnocená osoba využít k plánování svého dalšího rozvoje, školení apod. Některým firmám může výstup sloužit rovněž jako předloha při rozhodování např. o zvýšení platu nebo povýšení pracovníka. V takovém případě se ale jedná spíše o posudek, k němuž se doporučuje přikročit, až když má organizace zkušenosti s prováděním klasické 360° zpětné vazby. V první řadě se jedná o nástroj, který má napomoci rozvoji zaměstnance a ukázání jeho skutečného potenciálu. Udává, kde se nacházejí

pracovníkovy silné a slabé stránky, a sděluje, jaké oblasti by pro něj měly být při vlastním zdokonalování prioritní.

Manažerský audit

Manažerský audit je zaměřen na posouzení celkové kvalifikace stávajícího manažerského týmu společnosti nebo jeho členů. Hodnotí rozvojový potenciál jednotlivce nebo týmu vzhledem k cílům a úkolům, které před manažery stojí. Výchozím krokem je analýza aktuální situace společnosti, vymezení strategií a jejich převedení do požadavků na jednotlivé manažery. Na tento krok navazuje vlastní hodnocení řídicího týmu podniku a na něm založený návrh opatření týkajících se rozvoje pracovních zdrojů, zavedení nových forem motivace, přijímání nových pracovníků nebo provedení restrukturalizace. Poslední krok je většinou spojen s návrhy na zdokonalení organizační struktury společnosti.

Mystery shopping

Mystery shopping je metoda používaná především v místech, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Poskytuje detailní informace o reálném stavu kvality obsluhy zákazníků, a to prostřednictvím hodnocení prodejního místa, sledování komunikačních a prodejních schopností prodejců, testování jejich odborné úrovně, hodnocení nastavených procesů souvisejících s čekací dobou, termíny dodání nebo následné interakce zákazníka s prodejním místem. Na základě informací získaných z mystery shoppingu lze identifikovat slabá místa v prodejní síti a navrhnout konkrétní oblasti pro zlepšení.

Hodnocení potenciálu

Všeobecná koncepce potenciálu obsahuje tyto složky:

- Kognitivní předpoklady (lze je identifikovat na základě výkonových testů, znamená rozumovou složku potenciálu)
- Flexibilita (jedná se o postojovou složku potenciálu)
- Zaujetí, centralita (znamená emocionální a motivační složku potenciálu, schopnost nadchnout se pro něco)

Je používáno zcela výjimečně, pouze při výběru do programu Talents managementu.

2.3.3 Návaznosti hodnocení pracovníků

Návaznost na odměňování

Ve většině organizací jsou hodnoceni pouze manažeři a klíčoví pracovníci, jejichž platové zařazení spadá pod určité hodnocení. Pouze u některých firem se hodnocení týká i pracovníků v dělnických profesích. Hodnocení musí být pravidelné a srozumitelné. Konstruktivně působí hodnocení, které má jednoduchou a srozumitelnou vazbu na odměnu, dále na bonusy a pobídky. Nadřízený by měl mít možnost zvýšit nebo snížit velikost bonusu vypláceného zaměstnanci na základě výsledků jeho pracovního výkonu. Lineární a progresivní růst vyplácených odměn v závislosti na hodnocení zaměstnanců je jistě motivující . [3]

Návaznost na rozvoj

Hodnocení zaměstnanců je samozřejmě nutné vázat i na rozvoj. Většinou se ukládají maximálně tři rozvojové cíle týkající se odbornosti, funkční oblasti a oblasti osobní. Mezi hodnotícím a hodnotitelem je tak uzavřena dohoda o rozvoji, jejíž součástí nejsou povinná školení. Rozvoj zaměstnance musí být koncipován individuálně v návaznosti na rozvoj celé skupiny. Možnosti k rozvoji by měly být stejné pro všechny zaměstnance, ať už zastávají jakoukoliv pozici ve firmě. [3]

2.3.4 Hodnotitel

Hodnotitelem je téměř vždy osoba odpovědná za výkonnost svých podřízených, tedy přímý nadřízený. Spolupracovat na hodnocení mohou samozřejmě i další lidé, jako například personalista, ale také spolupracovníci, podřízení nebo zákazníci. V různých metodách vystupuje různý počet hodnotitelů. Hodnotitelé musí absolvovat zácvik, který je povětšinou prováděn formou e-learningového kurzu. Kurz postupně provádí účastníky všemi kroky hodnocení – proč hodnotit, příprava, jednotlivé části rozhovoru, nejčastější chyby. Kurz obsahuje také video ukázky dobrých i chybných rozhovorů. V průběhu studia si manažeři vyplňují podklady pro své rozhovory a mohou si vytisknout návody a pomůcky.

V případě Assessment Centra jsou hodnotitelé všechny další osoby účastníci se AC - většinou to bývá psycholog (interní či externí), a další zástupci zadavatele (personální ředitel, obchodní ředitel) i firmy která AC realizuje. Výhodou interních hodnotitelů je výborná

znalost prostředí firmy, externí hodnotitelé jsou většími odborníky v oblasti výběru lidí a psychologie osobnosti.

2.4 Hodnocení pracovních funkcí

Tuto metodu úspěšně používá mnoho klientů Hay Group jako pomoc při navrhování pracovních míst, rozvoji talentu a řízení výkonnosti již déle než 25 let. Autorem je Edward Hay, počátky metody se datují do padesátých let dvacátého století. Tato metoda je průběžně vyvíjena a obsahuje mezinárodní srovnání.

Metoda Hay hodnocení pracovních funkcí je systematický proces pro měření velikosti a obsahu pracovních funkcí, který umožňuje definovat relativní hodnotu pracovní pozice napříč celou společností. Je to časem prověřená metodologie, která umožňuje:

- Porozumět, jak se funkce různí v míře přínosu k výsledku společnosti
- Pečlivě porovnávat práci a role dané úrovně složitosti a velikosti
- Vyplácet stejnou mzdu za práci stejné hodnoty
- Navrhnout kariérní dráhu a naplánovat její posloupnost a kontinuitu

Tvůrci metody vycházejí z následující predikce:

- Jsou definovány tři klíčové faktory pro hodnocení práce:
 - Znalosti a dovednosti potřebné pro práci
 - Typ myšlení potřebný pro řešení běžných problémů a procesů
 - Odpovědnosti příslušné typu práce
- Faktory jsou provázány typem „vzorů“ a profilů, které indikují odlišný typ práce

Faktory metody

Znalosti a odpovědnosti (Know-how) = součet všech znalostí, dovedností a zkušeností požadovaných pro danou pracovní funkci při standardním přijatelném výkonu

- Technické know – how = požadavek na technické dovednosti, odbornost a zkušenosti

- Rozsah managementu = množství plánování a organizace požadované pro danou pracovní funkci
- Mezilidské vztahy = požadovaná úroveň dovedností potřebných pro dosažení výsledků při práci s lidmi a prostřednictvím lidí

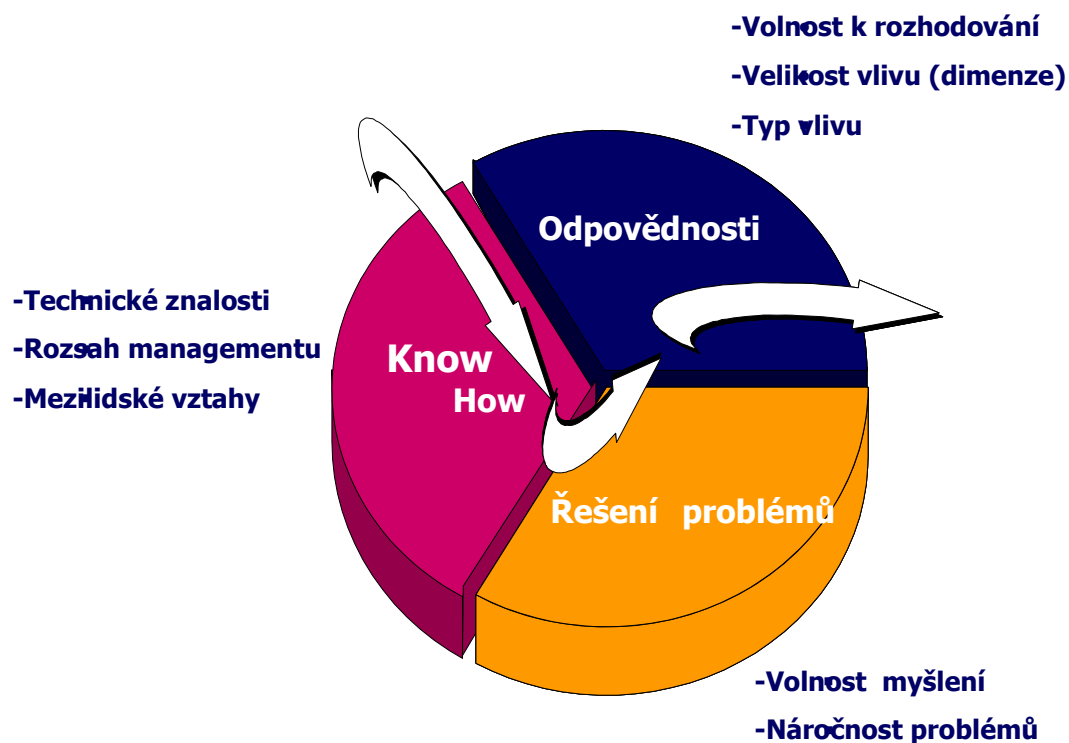
Řešení problémů = míra samostatného myšlení vyžadovaná pracovní funkcí pro analýzu, hodnocení, tvorbu, zdůvodnění a shrnutí daných rozhodnutí

- Míra volnosti při řešení problémů = stanovuje rozsah omezení volnosti myšlení, omezení různými faktory a souvislostmi, které existují v daném prostředí
- Náročnost problému = složitost problémů, se kterými se setkává a do jaké míry musí být k vyřešení těchto problémů zapojeno kreativní myšlení

Odpovědnosti = odpovědnost za jednání a důsledky tohoto jednání, jedná se o měřený vliv pracovní funkce na konečné výsledky

- Míra volnosti při rozhodování = míra přítomnosti nebo absence personální, manažerské nebo procesní kontroly a vedení při dané práci
- Typ/Velikost vlivu = jak velkou část společnosti tato pracovní funkce ovlivňuje a jaký charakter má tento dopad (přímý nebo nepřímý)

Obr. 2.2 Faktory metody Hay



Zdroj: www.haygroup.com

2.5 Odměňování pracovníků

Je jednou z nejvýznamnějších personálních oblastí. Realizace odměňování pracovníků probíhá ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny. Systémy odměňování jsou součástí motivačních a stimulačních systémů. Vytvořit účinný motivační systém znamená především zavést jasná kritéria náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých míst a vybudovat systém odměňování úzce vázaný na celkovou strategii podniku. Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci.

„Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které jsou zaměřeny na zvyšování výkonu organizace, týmů a jednotlivců.“ (Armstrong, 2001, s. 551)

Spravedlivé odměňování patří mezi příčiny, které významně ovlivňují spokojenost pracovníků s podnikem.

2.5.1 Mzda a plat

Pracovní poměr, jak je známo, může mít mnoho podob a z nich pak také následně vyplývá i forma odměny za odvedenou práci. Může mít podobu mzdy nebo platu.

Mzda je peněžitým plněním a plněním peněžité odměny (v případě naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem za práci. Plat je také peněžitým plněním pro zaměstnance, ale jako zaměstnavatel ho vyplácí:

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele,
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí, veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

Výše mzdy nebo platu závisí na složitosti, míře odpovědnosti a namáhavosti práce, na obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledcích.

Podnikatelský subjekt je při odměňování omezen legislativně a kolektivní smlouvou. Zaměstnavatel svou mzdovou politikou sleduje následující cíle:

1. Získávat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi splňují požadavky pracovních míst a svým sociálním chováním přispívají k vytváření stabilizovaného jádra zaměstnanců.
2. Stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování.
3. Udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který neohrožuje konkurenční schopnost firmy.
4. Zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce.

Rozdíly ve mzdách, které vyplývají z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, rozdílných výsledků práce pracovníka a pracovní skupiny a jejich rozdílných přínosů k hospodářskému výsledku podniku jsou mzdovou diferenciací. Míra diferenciací ve mzdách je důležitou informací o stimulační účinnosti mzdy.

Mzdové formy

Časová mzda

Uplatňuje se při odměňování činností, pro které nejsou zpracovány výkonové normy, nebo je zájem na kvalitní práci a zvyšování kvalifikace, nebo je to kvůli dodržování předpisů o bezpečnosti práce. Používá se při odměňování dělníků v pomocných a obslužných procesech a technickohospodářských pracovníků.

Úkolová mzda

Zavádí se na pracovištích, kde jsou stanoveny výkonové normy, předem určeny technologické pracovní postupy, zajištěny předpoklady pro uplynulý průběh pracovního procesu, není ohrožena bezpečnost práce a zdraví pracovníka a funguje kontrola jakosti práce. Je vhodná pro hmotnou zainteresovanost dělníků.

Dodatkové mzdové formy

Zde patří například odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení nebo podíly na výsledcích organizace. Doplnují časovou nebo úkolovou mzdu. Mají stimulovat plnění aspektů ve vykonané práci, které nejsou oceněny jinou mzdovou formou.

Prémie je poskytována za výsledky práce, které jsou měřitelné nebo vyčíslitelné, jsou pracovníkem nebo pracovní skupinou ovlivnitelné a pravidelně se opakují ve skladbě pracovních úkolů.

Odměny jsou většinou přiznávány za jednorázové či mimořádné výsledky práce, které jsou charakterizovány slovně hodnotitelnými ukazateli.

Účast na výsledku hospodaření je podílem zaměstnanců podniku na lepším než plánovaném výsledku hospodaření. Může být vyplacena v hotovosti nebo lze na ni například získat zaměstnanecké akcie.

Metody odměňování je nezbytné spojovat s úspěchy i neúspěchy vlastní práce, práce dílčího kolektivu a částečně i práce podniku.

Cíle odměňování

- Získat kvalifikované zaměstnance
- Udržet si současné zaměstnance
- Zajistit rovnováhu (interní i externí)
- Odměňovat žádoucí chování
- Regulovat náklady
- Být v souladu se zákony
- Administrativní efektivita

2.6 Metody průzkumu

Výběr metod analýzy průzkumu a zjištěných dat závisí na cíli studie a způsobu získávání údajů. Výsledek provedené analýzy by měl managementu podniku dát odpověď na řadu praktických otázek týkajících se zkoumaného tématu. Předložení nepodstatných, nepřesných a zmatených informací může vést k nesprávným rozhodnutím.

2.6.1 Analýza odměňování

Jedná se o analýzu zaměřující se jednak na analýzu objemu vyplacených mezd a také na analýzu průměrné mzdy.

Z hlediska efektivní činnosti podniku je samozřejmě důležitý vztah mezi objemem výroby (resp. objemem tržeb) a objemem vyplacených mezd. Objem výroby (resp. objem tržeb), jak je známo, by měl růst rychleji než objem mezd. Tedy platí, že neroste mzdová nákladovost výkonů (MZD/V). Vyplývá to z určitých ekonomických zákonitostí, ze kterých „nepopíratelnou“ je existence fixní složky mezd nereagující na změny výroby (resp. tržeb). Když vezmeme v úvahu fakt, že celkové mzdové náklady závisí na průměrné mzdě a počtu pracovníků, celkový objem výroby (resp. objem tržeb) na produktivitě práce a počtu pracovníků, dostaneme rovnici mzdové nákladovosti [12, str. 63]:

$$\frac{MZD}{V} = \frac{\frac{MZD}{P}}{\frac{V}{P}} \quad \text{vzorec č. 2.1}$$

MZD ... vyplacené mzdy celkem

V výkony celkem

P počet pracovníků

Globální analýza mezd je často doplňována analytickým rozbořem průměrné mzdy [12]:

$$\frac{MZD}{P} = \left(\frac{MZD_D}{D} \times \frac{D}{P} \right) + \left(\frac{MZD_{THP}}{THP} \times \frac{THP}{P} \right) + \left(\frac{MZD_{ost}}{ost.P} \times \frac{ost.P}{P} \right)$$

vzorec č. 2.2

P..... počet pracovníků

MZDD... vyplacené mzdy dělníků

D počet dělníků

MZDTHP... vyplacené mzdy THP

ost P... počet ostatních pracovníků

MZD... vyplacené mzdy celkem

MZDost. vyplacené mzdy ostatním pracovníkům

THP... počet technicko-hospodářských pracovníků

Úroveň průměrné mzdy pracovníka v podniku záleží, jak je známo, na průměrné mzdě jednotlivých kategorií a struktuře pracovníků. Z dlouhodobějšího hlediska úroveň jednotlivých kategorií pracovníků vypovídá o „přiměřenosti“ jejich zainteresovanosti a stimulaci na dosažených výsledcích.

2.6.2 Řízený rozhovor

Řízený strukturovaný rozhovor spočívá v tom, že je respondent bezprostředně dotazován tazatelem. Existuje několik typů:

- Standardizovaný – má stanoven přísný řád, postup je prováděn na základě předem připraveného textu, blíží se podobě dotazníku, tazatel čte otázky a respondent na ně odpovídá. Výhodou je jistě snadnější zpracování získaných informací, nevýhodou je obtížné navázání dobrého kontaktu mezi aktéry tohoto rozhovoru.
- Nestandardizovaný – vyžaduje velmi dobrou předchozí přípravu, svou formou se přibližuje běžnému rozhovoru
- Polostandardizovaný - má prvky obou předchozích typů rozhovorů

2.6.3 Dotazník

Dotazníky se využívají již mnoho let a slouží především ke zjišťování informací a to, v populaci jako celku, nebo v menších skupinách osob. Mohou mít podobu papírové nebo elektronické formy a ve většině případů se jedná o jednoúčelový formulář.

Dotazník by měl být především:

- Srozumitelný
- Přehledný pro snadnou orientaci
- Jednoduchý na vyplňování

Tvůrce dotazníku by měl mít stanoven jasný cíl průzkumu, který musí být zjistitelný a srozumitelný, neboť není-li přesně definován, je zde velká pravděpodobnost, že průzkum nesplní očekávání.

Formulování otázek má svá pravidla. Jsou to:

- Jednoznačnost
- Srozumitelnost
- Stručnost
- Validnost

Co by dotazník obsahovat neměl:

- Vysoký počet otázek
- Uvedení osobních údajů
- Nevhodnou grafickou úpravu
- Odborné výrazy
- Příliš dlouhé otázky

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce bude představena společnost myonic s.r.o., která sídlí v Rožnově pod Radhoštěm a v níž se průzkum uskuteční. Jsou zde uvedeny základní údaje zkoumané firmy, popis její činnosti i hospodářské výsledky za posledních několik let.

Na základě výsledků z pozorování a vedení rozhovorů je popsána činnost v oblasti řízení lidských zdrojů v této společnosti. Následuje analýza odměňování a hlavní bod analytické části dotazníkový průzkum věnovaný zjištění situace v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců firmy myonic s.r.o. Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou shrnuty v provedené SWOT analýze v závěru analytické části této diplomové práce.

3.1 Základní údaje o zkoumané společnosti

Obchodní firma: **myonic s. r. o.**

IČ: 607 155 45

Sídlo: Rožnov pod Radhoštěm, 1. máje 2635, PSČ: 756 61

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 28. července 1994

Předměty podnikání: - obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

- kovoobrábění

Rejstříkový soud: Krajský soud v Ostravě

společnost je zapsaná v oddílu C, vložka 12717

Statutární orgán: Ing. Pavel Onheiser

jednatel společnosti

Prokura: Bernhard Michael Böck

Walter Urban Heilmann

Výše základního kapitálu: 62.400.000,-- Kč

Splaceno: 100 % základního kapitálu



3.1.1 Údaje o činnosti společnosti

Již od založení společnosti v roce 1994 je hlavní náplní společnosti montáž miniaturních strojírenských součástek v rámci koncernového seskupení myonic group (dříve RMB Group).

Stěžejním výrobním programem společnosti je montáž přesných miniaturních kuličkových ložisek, se zaměřením na dosažení maximální možné míry přesnosti a spolehlivosti. Mezi hlavní odběratele produktů společnosti a celého koncernu patří subjekty:

- v lékařství,
- v dentálním průmyslu,
- ve vojenském průmyslu,
- v letectví a kosmonautice a
- v hodinářském průmyslu.

Koncern myonic group dále rozšiřuje své produktové portfolio o vysoce přesné systémy. Zkušenosti a know-how z oblasti přesných miniaturních kuličkových ložisek jsou aplikovány na tento proces. Tyto systémy se mohou skládat z dalších dodatečných komponentů, např. washers, springs, shafts, bushings, flanged sleeves, sensors a další aktivní systémy (Motory).

Veškerá výroba a montáž se provádí v technologii „čistých prostor – clean rooms“, která umožňuje vysokou míru přesnosti, kvality a spolehlivosti produkce.

Veškerý vývoj a výroba probíhají také v úzké spolupráci s koncovým zákazníkem.



3.1.2 Hospodářské výsledky



Tab. 3.1 Celkové výnosy společnosti v období 2005 – 2009/2010 (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009/2010
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	246.586	259.066	265.613	236.825	244.689
Jiné provozní výnosy	2.395	181	29	656	1.764
Ostatní finanční výnosy	2.522	6.138	7.122	13.276	11.162
Ostatní mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Celkem	251.503	265.385	272.764	250.757	257.615

zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.2 Údaje o majetku a finanční situaci společnosti (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009/2010
Aktiva celkem	79.372	81.124	111.859	98.363	98.816
Krátkodobé pohledávky celkem	35.369	50.010	75.630	56.715	63.540
Vlastní kapitál	14.100	18.870	23.539	26.341	26.916
Základní kapitál	62.400	62.400	62.400	62.400	62.400
Závazky celkem	41.181	61.773	87.912	71.600	70.915
Hospodářský výsledek před zdaněním	3.002	7.697	6.447	3.964	1.270
Hospodářský výsledek za účetní období	3.002	4.760	4.669	2.802	575

zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.3 Údaje o zaměstnancích společnosti

	2005	2006	2007	2008	2009/2010
zaměstnanci	139	141	141	138	131
vedení	12	9	8	6	7
výroba	127	132	133	132	124

zdroj: vlastní zpracování

V letech 2008 a 2009/2010 došlo z důvodu obecného poklesu hospodářského růstu na celosvětových trzích a v důsledku trvající hospodářské krize k poklesu výroby a tržeb společnosti. Od počátku roku 2009 došlo po dohodě se zaměstnanci k omezení pracovní doby na 4 pracovní dny v týdnu. S ohledem na uzavření dohody se zaměstnanci nedošlo k finančnímu zatížení společnosti. Ani v průběhu roku 2010 se stav počtu zakázek nezlepšil.

3.2 Personální práce ve firmě myonic s.r.o.

Firma myonic s.r.o. má personální oddělení, které je kumulováno se mzdovým oddělením. Tuto funkci zastává pouze jedna pracovnice, která má na starosti personální práci i zpracování mezd pro všech 131 zaměstnanců.

3.2.1 Výběr zaměstnanců

Dostat se ve firmě myonic s.r.o. do kolektivu spolupracovníků není nijak jednoduché. Každý zájemce o zaměstnání v této společnosti prochází přísným výběrem spojeným s pohovorem, zkouškou manuální zručnosti (v případě dělnických profesí), vyplněním dotazníku a v neposlední řadě s lékařskou prohlídkou se zaměřením na kvalitu zraku zájemce.

Firma zajišťuje správný výběr kvalitních pracovníků prostřednictvím svého personálního oddělení. To zajišťuje přesné definování požadavků na schopnosti a zdravotní stav zájemců, které společnost vyžaduje při výběru pracovníků.

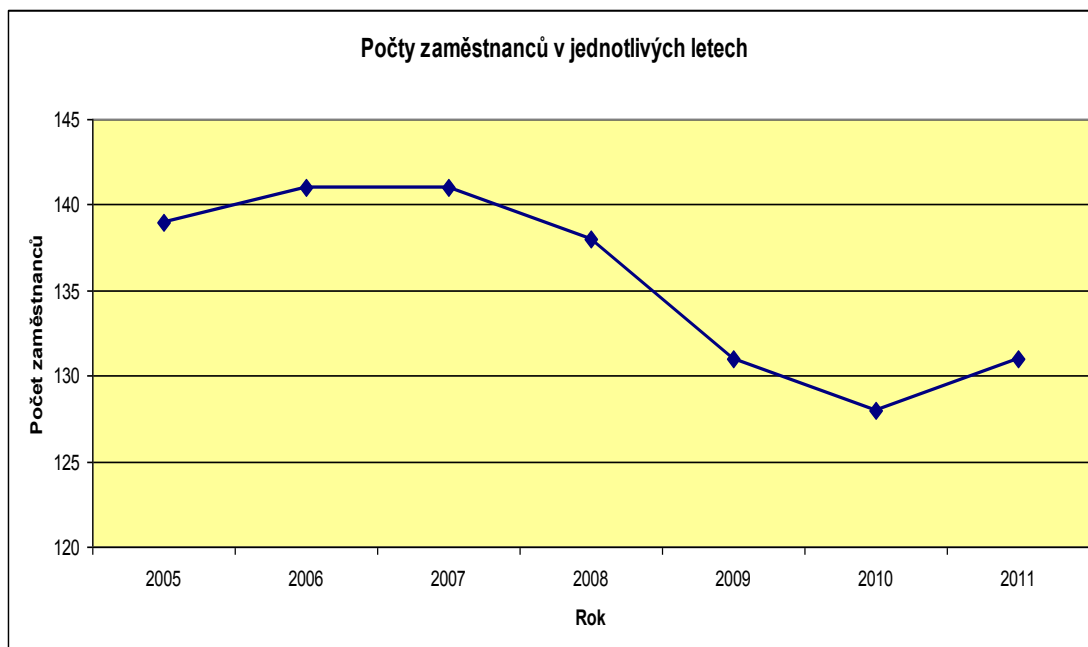
V průběhu výběru je nutné:

- shromáždit co nejvíce informací o uchazečích
- zorganizovat a ohodnotit získané informace
- odhadnout uchazeče
- předvídat pracovní výkon
- podat informace zájemcům o pracovní místo

Jde-li o obsazování vyšších funkcí, manažerských či předních, využívá se zde téměř bezvýhradně vnitřních zdrojů. Proto se firma neustále stará o možnosti zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců prostřednictvím školení v zahraničí, jazykových kurzů a podobně. Tím je zajištěna investice, kterou firma do svých zaměstnanců vložila. Zpracování a vyškolení zaměstnanci jsou zde stabilizováni, k ukončení pracovního poměru dochází jen velmi zřídka.

V grafu je vyznačen počet zaměstnanců v jednotlivých letech. V současné době má firma myonic s.r.o. 131 zaměstnanců, většinu tvoří ženy.

Graf 3.1 Počty zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Přijímání zaměstnanců

Vlastní rozhodnutí, zda bude uchazeč přijat, či nikoliv, připadá na vedení firmy. Toto obdrží od personálního oddělení veškeré podklady a informace o uchazečích, kteří se po splnění požadovaných podmínek dostali do užšího výběru. Na základě zaslané pozvánky se tak účastní pohovoru vedeného přímo jednatelem firmy. Zde je obeznámen jak s pracovními a platovými podmínkami, úrovní a formou mzdy, tak i s případným motivačním programem pro zaměstnance, což jsou nejen placené jazykové kurzy a řada školení v zahraničí, ale také věrnostní příplatek ve výši dvou měsíčních platů, při dosažení dvou let zaměstnání u firmy.

Samozřejmě je rovněž obeznámen s pracovním prostředím i pracovním řádem, s předpisy sloužícími k zajištění bezpečnosti při práci i s protipožárními předpisy, které je nutno při výkonu zaměstnání dodržovat. Pokud je rozhodnutí vedení o jeho přijetí kladné, dostaví se opět na personální oddělení, které se stará rovněž o formální stránku přijetí do pracovního poměru.

Se zaměstnancem je sepsána pracovní smlouva, která se ve firmě myonic s.r.o. sjednává ve většině případů na dobu neurčitou, s tříměsíční zkušební lhůtou, což je ve

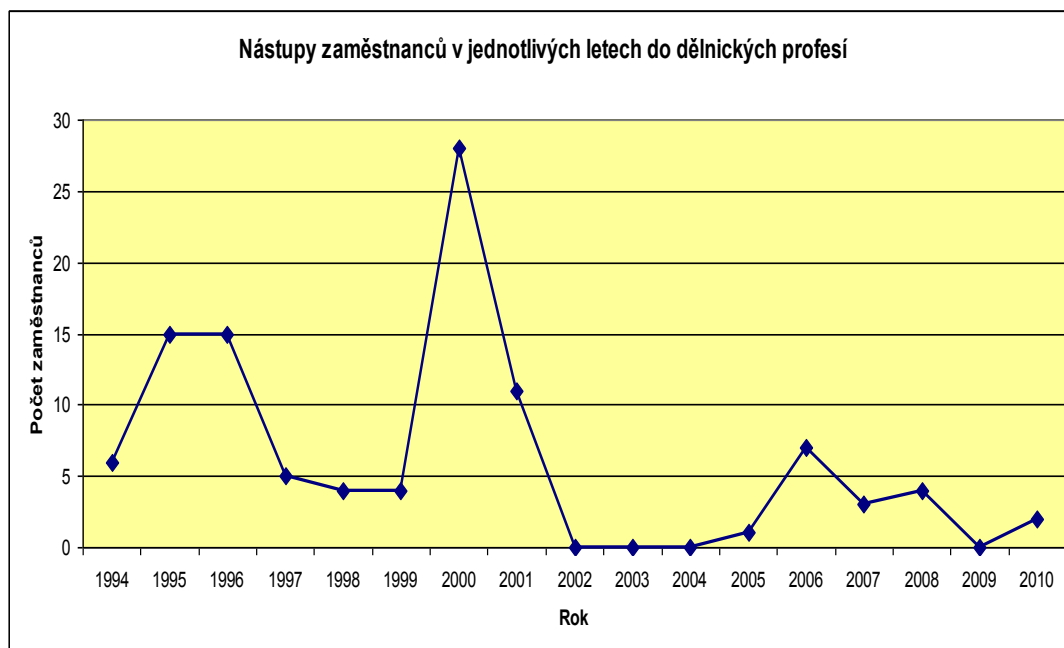
smlouvě uvedeno. Rovněž jsou zde uvedeny základní údaje jak o zaměstnavateli, tak i o zaměstnanci. Druh práce, na kterou byl pracovník přijat, den nástupu do práce a místo výkonu práce.

V dalším ujednání se pak uvádí výše nástupního platu a možnost zvýšení platu dle koeficientu inflace k prvnímu lednu běžného roku. Tato pracovní smlouva je pak sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží pracovník a jedno zaměstnavatel. Každé z vyhotovení je podepsáno oběma smluvními stranami.

Mzdová účetní pak přihlásí nového zaměstnance k nemocenskému a zdravotnímu pojištění.

Z následujícího grafu je patrné, jak nastupovali zaměstnanci do dělnických profesí v jednotlivých letech. Dělnické profese jsou z devadesáti pěti procent obsazeny ženami, jelikož práce s miniaturními kuličkovými ložisky je velice náročná na zrak, manuální zručnost (práce s pinzetou) a přesnost.

Graf 3.2 Nástupy zaměstnanců v jednotlivých letech do dělnických profesí



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců představuje posuzování a hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Pracovní výkon je pro tyto účely chápán v širším slova smyslu, tj. úkoly a požadavky pracovního místa, pracovní chování i vztahy ke spolupracovníkům (sociální chování). Pravidelné hodnocení zaměstnanců poskytuje zaměstnavatelům důležité informace pro personální rozhodnutí a zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu a možnost zlepšit svůj výkon. Z výsledků hodnocení často vychází vzdělávací a rozvojový plán pracovníků.

V rámci analýzy systému hodnocení ve firmě myonic s.r.o. byly posuzovány následující aspekty:

- existence metodického pokynu pro hodnocení,
- pravidelnost hodnocení,
- hodnotitelé,
- metodika a kritéria pro hodnocení,
- existence písemného výstupu z hodnocení,
- archivace písemných výstupů z hodnocení,
- zpětná vazba.

Ve firmě myonic s.r.o. se hodnocení zaměstnanců provádí na základě pokynů stanovených jednak mateřskou firmou myonic GmbH se sídlem v Leutkirchu v Německu a jednak podle pokynů schválených managementem a ředitelem společnosti.

Toto hodnocení se pro každou skupinu zaměstnanců liší. Pro management a nejvyšší THP je to metoda MBO, pro ostatní THP a pracovníky v administrativě je stanoveno procento prémie a u dělnických profesí existuje tzv. bonusový systém.

Hodnocení se provádí pravidelně jednou ročně přímými nadřízenými. Hodnotitelé nejsou pro hodnocení řádně proškoleni.

Technika řízení podle cílu je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech, přičemž jednotliví pracovníci jsou hodnoceni dle úsilí a kvalifikace (snahy), které na dosažení (případně zajištění realizovatelnosti atd.) cílů vynaložili. Každý pracovník před začátkem hodnoceného období podepisuje stanovené cíle na předepsaném formuláři, který je ve společnosti myonic s.r.o. závazný.

Hodnocení provádí ředitel společnosti, který výsledky i s hodnocením své osoby postupuje vedení mateřské společnosti ke schválení. Bez tohoto schválení nesmí být vyplacena částka odměn.

Ostatním pracovníkům THP a pracovníkům v administrativě nejsou stanovovány žádné cíle, jejich hodnocení je tak podle uvážení přímého nadřízeného, který schválí nebo upraví procento vyplácených odměn. U těchto zaměstnanců tak není prováděn hodnotící pohovor přímým nadřízeným. Výsledky hodnocení se dozvídají až z výplatní pásky při vyplácení ročních odměn.

U dělnických profesí se přidělení bonusu (prémie) každé pracovníci provádí dvakrát ročně. Vliv na výši částky má doba trvání pracovního poměru, zda je dělnice považována za tzv. specialistu, zda je polyvalentní nebo nepolyvalentní a procento absence. Všechny tyto skutečnosti jsou posuzovány na základě tabulek, které na počátku své existence společnost převzala od své, tehdy švýcarské, mateřské společnosti. U každé z těchto hodnot však hraje roli i subjektivní přístup nadřízeného k dané pracovníci. Výše bonusu zůstala na úrovni před patnácti lety a v současné době již není motivující pro všechny zaměstnance v dělnických profesích.

Veškeré výstupy z hodnocení se archivují a výsledné tabulky jsou pak podkladem pro mzdovou účetní, která provede výplatu prémie dle pokynu ředitele společnosti.

O výsledcích hodnocení jsou informováni zaměstnanci v dělnických profesích a management firmy. Na pracovníky v administrativě a ostatní THP se v tomto směru zapomíná.

Analýzou systému hodnocení byly zjištěny následující skutečnosti:

- metodika hodnocení pracovníku v organizaci existuje, ale ne pro všechny zaměstnance
- hodnocení je prováděno pravidelně u všech zaměstnanců přímým nadřízeným
- hodnotitelé nejsou proškoleni pro tuto činnost
- sebehodnocení provádí pouze management a vyšší THP, kteří jsou hodnoceni systémem MBO
- s výsledky hodnocení nejsou obeznámeni všichni zaměstnanci
- výstupy z hodnocení jsou archivovány u jednotlivých nadřízených a evidují se u

- cílů (MBO) je velmi rozšířené hlavně z důvodu jednoduchosti zavedení. Je zde většinou mzdové účetní

Je chybou, že všichni zaměstnanci firmy nemají stanoveny cíle nebo úkoly, které je nutno splnit pro dosažení určité výše odměn. Chybí tak motivace k lepším výkonům. Hodnocení podřízených je pro vedoucí pracovníky pouze jednou z činností, nejsou odborně proškoleni, jen postupují podle tabulek nebo procent, které obdrželi od vedení společnosti.

Hodnocení podle cílů (MBO) je velmi rozšířené hlavně z důvodu jednoduchosti zavedení. Je zde většinou splněna podmínka měřitelnosti cílů, ale míra jejich vzájemného souladu není tak vysoká. Při tomto systému se většinou zdůrazňují jen základní pravidla SMART. Pracovníci mohou pokračovat ve sledování cílů, i když se zatím změnily podmínky a cíle se staly zastaralými. MBO tak může přinášet do systému rigiditu (fakticky je to naopak - explicitní formulace úkolů a jejich podmínek zajistí automatickou regulaci těch, které neodpovídají aktuálním podmínkám). Bez formalizovaného systému propojení cílů a jejich požadavků a očekávaných přínosů na ostatní cíle, ukazatele a faktory úspěšnosti je toto nebezpečí fatální.

S výsledky hodnocení by měli být seznámeni všichni zaměstnanci firmy bez rozdílu. Zároveň by měli obdržet slovní komentář od nadřízeného pracovníka. Údaj na výplatní pásce nevypovídá o tom, v čem se má daný pracovník zlepšit, který úkol nesplnil.

3.2.4 Rozmíst'ování zaměstnanců

Pracovnice personálního oddělení má na starosti úkony spojené s povýšením pracovníka, jeho převedením na jinou práci, případně na nižší funkci nebo nezbytné úkony při nástupu nového zaměstnance. Významnou roli při uvádění pracovníka na jeho pracoviště má samozřejmě přímý nadřízený, který také spolurozhoduje o samotném přijetí nového zaměstnance.

3.2.5 Ukončování pracovního poměru

Ve firmě myonic s.r.o. se k dohodě o rozvázání pracovního poměru přistupuje zpravidla v případě, chce-li pracovník změnit zaměstnání ze své iniciativy. Tato dohoda obsahuje údaje o organizaci a nacionále pracovníka, s nímž je dohoda uzavírána.

Dohoda o rozvázání pracovního poměru je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno přebírá zaměstnanec a druhé zaměstnavatel. Dále je vystaven výstupní protokol, který slouží jako potvrzení o předání svěřených pracovních pomůcek.

Při výpovědi ze strany zaměstnavatele se ve firmě myonic s.r.o. rozlišuje, zda se jedná o zaměstnance, který soustavně odvádí nedostatečný výkon nebo závažně porušil pracovní kázeň, či o zaměstnance, jenž rezignuje na místo ve firmě.

Pokud se jedná o uvolňování zaměstnanců z organizačních důvodů, firma na tuto skutečnost zaměstnance včas upozorňuje a využívá kontaktů, které má s jinými organizacemi k tomu, aby pomohla odcházejícím zaměstnancům nalézt nové zaměstnání. Tímto způsobem se snaží snížit stres zaměstnance.

Pracovnice personálního oddělení předá při ukončení pracovního poměru zaměstnanci:

- potvrzení o zaměstnání
- potvrzení k dani z příjmů ze závislé činnosti
- kopii evidenčního listu důchodového zabezpečení za poslední rok

Zároveň odhlásí odcházejícího zaměstnance z nemocenského a zdravotního pojištění.

3.2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců představuje ohodnocení pracovního výkonu formou mzdy nebo platu. Slouží jako motivace k vyššímu výkonu (úkolová mzda) nebo ke zvýšení kvalifikace (časová úkolová mzda a tarifní mzda).

Zaměstnanci ve firmě myonic s.r.o. pobírají pevnou měsíční mzdu, jejíž výše je uvedena v platovém výměru. K určení výše této mzdy nemá společnost žádné tabulky, na základě kterých by se mohlo provést zařazení zaměstnance při nástupu do firmy. Výše nástupní mzdy je stanovena po dohodě mezi ředitelem společnosti a přímým nadřízeným.

Většinou se odvíjí od mzdy pracovnice, která nastoupila jako poslední a u THP záleží na dohodě mezi představitelem firmy a nastupujícím zaměstnancem.

Každoročně je všem zaměstnancům firmy jejich mzda valorizována procentem, které odpovídá procentu inflace za minulý kalendářní rok. Případné zvyšování základní mzdy je plně v kompetenci ředitele společnosti.

Mezi nepravidelné nárokové složky mzdy patří příplatek za práci v sobotu a v neděli, a také příplatek za práci přesčas.

Odměny

Odměny spolu s prémiei patří mezi nenárokovou složku mzdy. Ve firmě myonic s.r.o. je navrhuje přímí nadřízení a je možno je získat:

- za nízký nebo nulový počet reklamací
- za splnění mimořádného pracovního úkolu
- při příležitosti významného životního jubilea

Kromě výše uvedených odměn vyplácí firma také pravidelně každé dva roky věrnostní prémie všem zaměstnancům ve výši dvou měsíčních platů v den jejich nástupu do firmy. Předání provádí ředitel společnosti společně s poděkováním za dosavadní práci. Tento prvek je pro všechny zaměstnance velmi motivující.

Pracovníci v dělnických profesích mají pololetně vyplacen tzv. týmový bonus. Základem pro jeho výpočet je výsledek hospodaření firmy. Část zisku je pak rozdělena mezi všechny zaměstnance, kteří se podíleli na jeho dosažení. Do vzorce pro výpočet vstupuje počet zpracovaných zakázek v daném období, produktivita práce a absence.

Zaměstnanci hodnocení systémem MBO mají roční odměny ve výši 15 a 10 % dle plnění svých stanovených cílů. I zde je základním ukazatelem výsledek hospodaření společnosti. Tyto odměny schvaluje vedení mateřské firmy myonic GmbH Leutkirch v Německu. Bez tohoto schválení nesmějí být vyplaceny.

Ostatní THP mají výplatu svých odměn závislou také na výsledku hospodaření, jejich výše je stanovena na 20% u administrativy (jejich výše mezd je nižší než u ostatních THP) a 10% u ostatních technickohospodářských pracovníků. Výplatu těchto odměn schvaluje ředitel společnosti.

Zaměstnanecké výhody

Firma myonic s.r.o. dbá o spokojenost svých zaměstnanců. Poskytuje zaměstnanecké výhody, které může využít každý z jejich pracovníků. Je to například:

- příspěvek na penzijní připojištění (po odpracování jednoho roku ve firmě obdrží každý zaměstnanec)
- příspěvek na dopravu (pro dojíždějící zaměstnance ze vzdálenějších obcí)
- příspěvek na letní dětské tábory a rekreace (zaměstnanec obdrží 500,- Kč na každé dítě)
- příspěvek na masáže (pokud zaměstnanec odevzdá doklad o úhradě masáže, obdrží příspěvek v hodnotě 150,-Kč)
- příspěvek na stravování (zaměstnanci dostávají stravenky v hodnotě 55,- Kč, které v plné výši hradí zaměstnavatel)

Poskytování těchto zaměstnaneckých výhod je schváleno ředitelem společnosti myonic s.r.o.

Po provedené analýze systému odměňování je zřejmé, že:

- odměňování ve firmě je v souladu s platnými právními předpisy
- nejsou stanovena jasná pravidla pro stanovení nástupní mzdy zaměstnanců
- výše mzdy závisí na subjektivním pohledu nadřízeného

Ve firmě neexistují žádné tabulky, na základě kterých je možné stanovit zaměstnanci, který právě nastoupil základní mzdu. Konzultace o výši mzdy mezi ředitelem společnosti a nadřízeným pracovníkem dokonce mnohdy probíhá před osobou, které se týká konečný verdikt. Pracovnice HR a mezd je tak vždy nucena počkat na výsledek. Při stanovení mzdy nového zaměstnance nemá žádnou pravomoc, ba ani poradní hlas.

Rozdíly mezi výší mezd u jednotlivých pracovníků firmy jsou značné, ale toto rozhodnutí náleží pouze řediteli společnosti. Jeho mzda je odsouhlasena ředitelem mateřské firmy. Valorizace mezd probíhá u všech zaměstnanců, zvýšení mzdy pouze u jednotlivců.

3.2.7 Vzdělávání pracovníků

Na základě požadavků vedoucích jednotlivých oddělení je každý rok vypracován plán vzdělávání. Tento plán je rozdělen na:

1. základní povinné vzdělávací akce (týká se nově nastupujících zaměstnanců a patří zde zásady BOZP, zásady první pomoci, seznámení s požárními předpisy a předpisy týkající se životního prostředí)
2. jazyková průprava (týká se všech zaměstnanců, ve firmě se každoročně konají jazykové kurzy)
3. vzdělávací akce externí (zde jsou zařazeny odborné semináře pro pracovníky THP)
4. individuální jazykové vzdělávací akce (např. intenzivní jazykové kurzy pro THP)
5. celkový předpokládaný plán výdajů

Tento plán zpracovává vedoucí oddělení kvality a schvaluje svým podpisem ředitel společnosti.

3.2.8 Péče o pracovníky

Zaměstnanci mohou čerpat výhody, které společnost zajišťuje. Péči o pracovníky je zde věnována nemalá pozornost. Jedná se o:

- poskytování stravenek v plné výši,
- zdravotní prohlídky u smluvního lékaře,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- vstupenky na různé kulturní i sportovní akce,
- jednou za dva roky vyplacení věrnostní prémie,
- měsíční příspěvek na masáž, či využití sportovního zařízení.

Dvakrát ročně jsou pro zaměstnance pořádány zájezdy na kulturní akci dle jejich konkrétního výběru nebo požadavku.

3.2.9 Personální informační systém

Informační systém, který je využíván ve firmě myonic s.r.o. ESO9 je postaven na ojedinělé moderní technologii, která mu dává vývojově neomezené vlastnosti, uživatelsky přívětivé prostředí a jednoduchost z pohledu vzdálené obsluhy. Díky tomu dokáže pokrýt

požadavky uživatele a nabídnout mu požadovanou funkcionalitu. Samozřejmostí je podpora přímo ze strany dodavatele aplikace, možnost konzultací a školení. Tento systém je společností využíván od roku 1998.

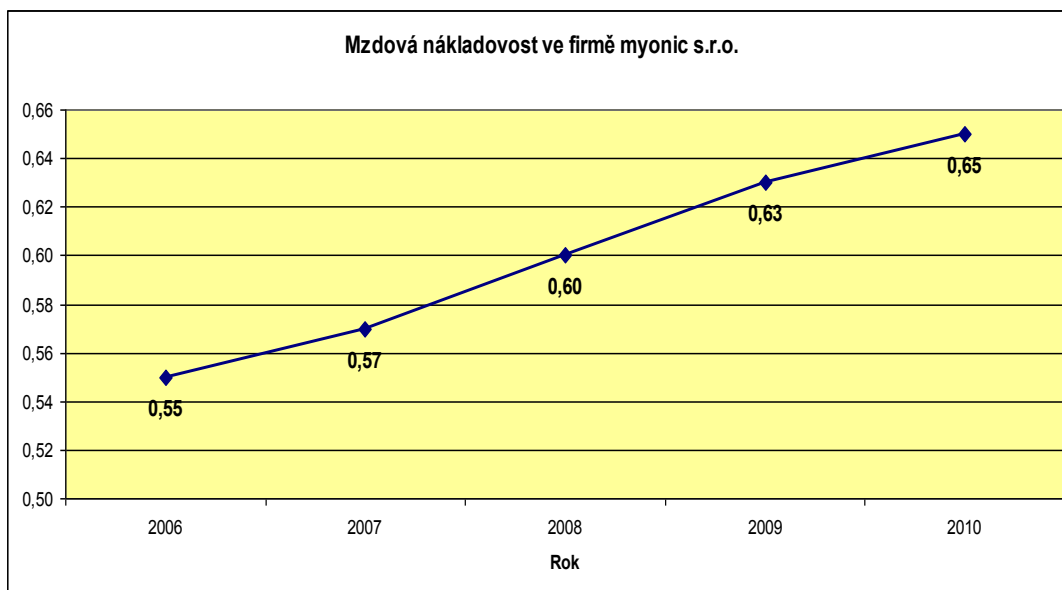
Hodnocení zaměstnanců představuje posuzování a hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Pracovní výkon je pro tyto účely chápán v širším slova smyslu, tj. úkoly a požadavky pracovního místa, pracovní chování i vztahy ke spolupracovníkům (sociální chování). Pravidelné hodnocení zaměstnanců poskytuje zaměstnavatelům důležité informace pro personální rozhodnutí a zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu a možnost zlepšit svůj výkon. Z výsledků hodnocení často vychází vzdělávací a rozvojový plán pracovníků.

3.3 Analýza odměňování

S využitím rovnice mzdové nákladovosti byla vypočítána hodnota tohoto ukazatele za posledních pět let.

Jak je patrné z níže uvedeného grafu, mzdová nákladovost ve firmě myonic s.r.o. neustále roste. Vzhledem k tomu, že je tato společnost dceřinou společností firmy myonic GmbH se sídlem v Leutkirchu v Německu, je možné, že pro ni budou mzdové náklady v této firmě v budoucnu neúnosné a hrozí přesun výroby do jiného státu.

Graf 3.3 Mzdová nákladovost



Zdroj: vlastní zpracování

Analytický rozbor průměrné mzdy je prováděn jako součást globální analýzy mezd. Údaje, které byly získány ze mzdové evidence společnosti myonic s.r.o. byly dosazeny do vzorce 2.2.

$$\text{Výpočet: (MZD/P)} = [(1991587/98) \times (98/131)] + [(975988/22) \times (22/131)] + [(224542/9) \times 9/131] = 24\,375,58$$

Výpočtem bylo zjištěno, že průměrná mzda firmy činí 24 376,- Kč.

Následující tabulka je věnována vývoji průměrné hrubé mzdy v jednotlivých letech u jednotlivých profesí zařazených dle klasifikace KZAM ve firmě myonic s.r.o. Předmětem klasifikace KZAM, která je použita v následující tabulce je zaměstnání, tj. konkrétní činnost, kterou pracovník vykonává (i když není jeho povoláním) a která je zdrojem jeho hlavních pracovních příjmů. Naproti tomu povolání označuje způsobilost vykonávat pracovní činnosti, která se získává určitým stupněm vzdělání a ovládnutím potřebných praktických dovedností. Český statistický úřad "Opatřením ČSÚ" (částka 20/1994 Sb.) zavedl klasifikaci zaměstnání - KZAM, která byla vypracovaná na podkladě mezinárodního standardu ISCO-88. Je to OSN klasifikace, kterou až na nepatrné výjimky převzala EU a vydala pod názvem ISCO-88 (COM).

Z následujících dat je patrné, že u čtyř skupin ze sedmi klesla průměrná hrubá mzda v roce 2009, kdy probíhala hospodářská krize, která se dotkla samozřejmě i sledované firmy. Je jistě pozitivní, že se tento pokles netýká dělnických profesí.

Tab. 3.1 Vývoj průměrné hrubé mzdy dle jednotlivých profesí,

Kód KZAM	Popis funkce	2005	2006	2007	2008	2009
1210	Ředitelé podniků	90518	120277	139943	130926	117650
1222	Vedoucí v průmyslu	50404	53250	59996	63665	58370
2411	Hlavní účetní	64703	64906	72916	74135	80981
3115	Strojírenští technici	37145	39527	43550	44188	40190
3433	Pracovníci v účetnictví	27897	30361	33924	34642	31149
7243	Mechanici, seřizovači	22000	22160	24433	26015	28612
8281	Montážní dělníci	12069	13224	14709	15715	16291

zdroj: vlastní zpracování

3.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkový průzkum zaměřený na oblast hodnocení a odměňování pracovníků byl proveden pomocí vytvořeného dotazníku určeného pro THP a pro zaměstnance pracující v dělnických profesích. Tento dotazník (viz příloha č. 1) je sestaven ze třinácti uzavřených otázek. Byl rozdán všem 131 zaměstnancům firmy myonic s.r.o., tedy 24 THP a 107 dělníkům.

Zpět bylo respondenty z řad THP odevzdáno 22 platných vyplněných dotazníků, což je 92 % a 96 platných vyplněných dotazníků z řad dělníků, což je 90 % z celkového počtu rozdaných formulářů. Celkem tedy bylo zaměstnanci vyplněno 118 dotazníků.

Tab. 3.2 Pracovní zařazení respondentů

Pracovní zařazení	Absolutní četnost	Relativní četnost
dělník/dělnice	96	81,4
THP	22	18,6
Celkem	118	100

Zdroj: vlastní zpracování

Ženy tvoří převážnou část zaměstnanců firmy myonic s.r.o. Důvodem je nutnost manuální zručnosti a schopnosti práce s pinzetou. Montáž kuličkových ložisek je prováděna ručně a výše uvedené schopnosti spolu s dobrým zrakem jsou u pracovníků podmínkou pro přijetí do pracovního poměru. Z níže uvedeného grafu je vidět, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 mužů a 99 žen z celkového počtu odevzdaných formulářů.

Tab. 3.3 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
ženy	99	83,9
muži	19	16,1
Celkem	118	100

Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců, kteří byli ochotni vyplnit dotazník, se pohybuje ve věkové kategorii 36 – 45 let a tvoří 54 % z celkového počtu 118 respondentů. 25 % pak tvoří zaměstnanci ve věku 26 – 35 let a 13 % ve věku 46 – 55 let. Ostatní věkové skupiny jsou zastoupeny jen minimálně. Velká část zaměstnanců pracuje ve firmě již od jejího založení

v roce 1994. Proto tak, jak stárne firma, stárnou s ní i její zaměstnanci a jejich věkový průměr se stále zvyšuje. O věkovém rozložení respondentů informuje následující tabulka.

Tab. 3.4 Věk respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 25 let	3	2,5
26-35 let	26	22,1
36-45 let	60	50,8
46-55 let	20	17
56 let a více	9	7,6
Celkem	118	100

Zdroj: vlastní zpracování

Převážná část zaměstnanců, což je 73 osob je vyučena v učebním oboru bez maturity, 32 respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, ostatní kategorie jsou zastoupeny pouze minimálně. Pět respondentů má vysokoškolské vzdělání, pět je vyučeno s maturitou a tři mají pouze vzdělání základní. Procentuální vyjádření je zpracováno v tabulce.

Tab. 3.3 Vzdělání respondentů

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
základní	3	2,5
vyučen/a bez maturity	73	62
vyučen/a s maturitou	5	4,2
střední s maturitou	32	27,1
vysokoškolské	5	4,2
Celkem	118	100

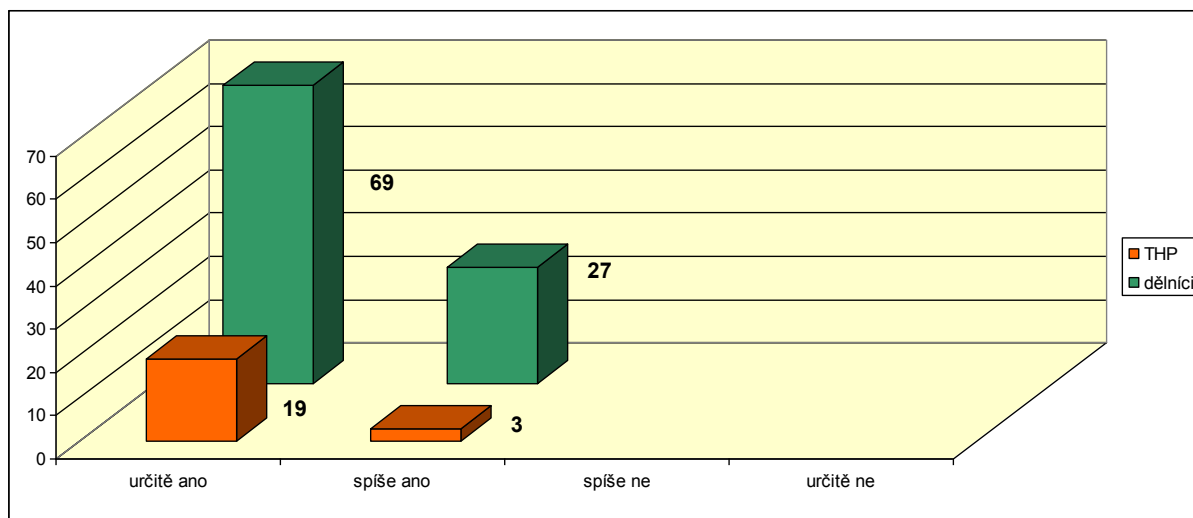
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 1: Znáte všechny povinnosti vyplývající z výkonu Vaší práce?

Ne ve všech firmách je přesně definován popis každé pracovní pozice. Pro většinu je dostačující uvedení názvu pracovního místa do pracovní smlouvy při nástupu nového pracovníka. Firma myonic s.r.o. je držitelem certifikátu ISO 9001. Popis pracovního místa je řízeným dokumentem a jeho existence je prověřována externím auditorem, který zde pravidelně audit provádí. Pro každou pracovní pozici je ve firmě myonic s.r.o. zpracován „Popis pracovního místa“. Z uvedených odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci jsou

seznamování s pracovní náplní a povinnostmi. To se týká také proškolení při nástupu do pracovního poměru.

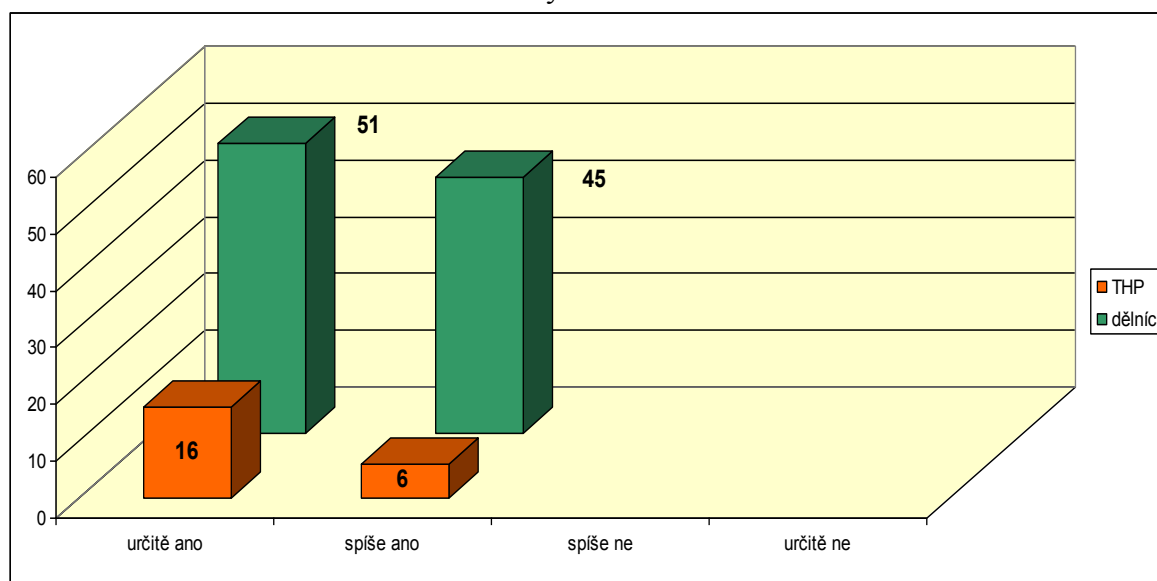
Graf 3.4 Znalost pracovních povinností



Otázka číslo 2: Je ve Vaší firmě zpracován systém hodnocení?

Všichni zaměstnanci jsou přesvědčeni, že ve firmě existuje systém hodnocení. Odpovědi na tuto otázku jsou pouze kladné a to jak u THP, tak u dělnických profesí. Systém hodnocení ve firmě myonic s.r.o. existuje, ale v průběhu sběru dat nutných k vypracování diplomové práce byly kladeny dotazy na pracovníci personálního oddělení i na ostatní technickohospodářské pracovníky a z výsledků je patrné, že tento systém má mezery a je neúplný.

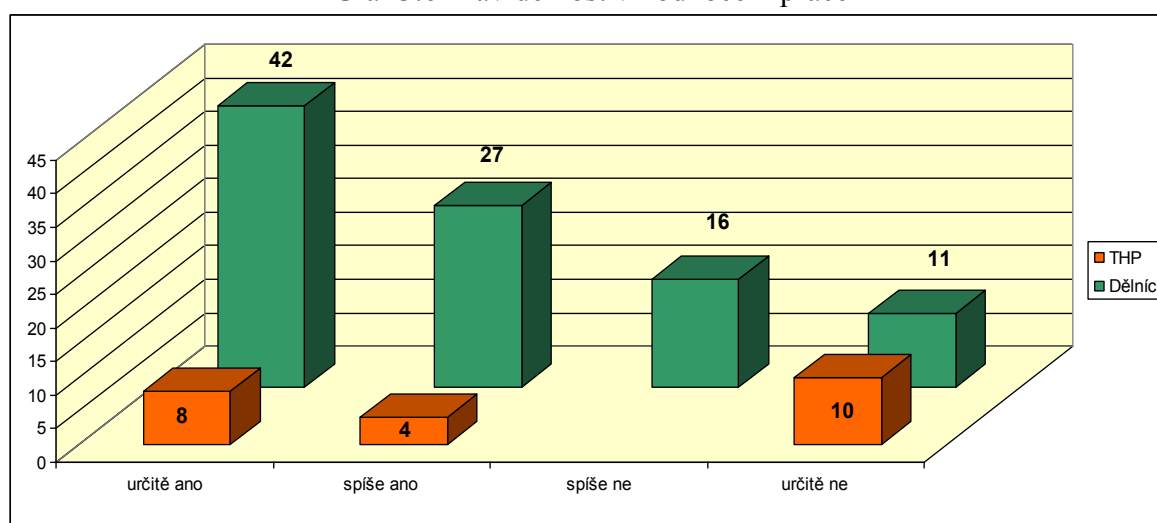
Graf 3.5 Existence systému hodnocení ve firmě



Otázka číslo 3: Hodnocení Vaší práce je prováděno pravidelně?

Odpovědi na tuto otázku se rozcházejí u THP a u pracovníků v dělnických profesích. Zatímco 42 dělníků odpovídá určitě ano a 27 spíše ano (záporné odpovědi využilo pouze 27 respondentů), u THP dalo souhlasnou odpověď 12 zaměstnanců a 10 odpovědělo záporně. Pokud není hodnocení pracovního výkonu prováděno pravidelně nebo vůbec ne, snižuje to motivaci zaměstnanců, neboť, jak je známo, hodnocení patří mezi klíčové procesy ve vedení a řízení a manažeři by tento proces neměli považovat za nutné zlo. Již z rozhovorů bylo patrné, že hodnotící pohovor není prováděn u všech zaměstnanců, což dotazník potvrdil.

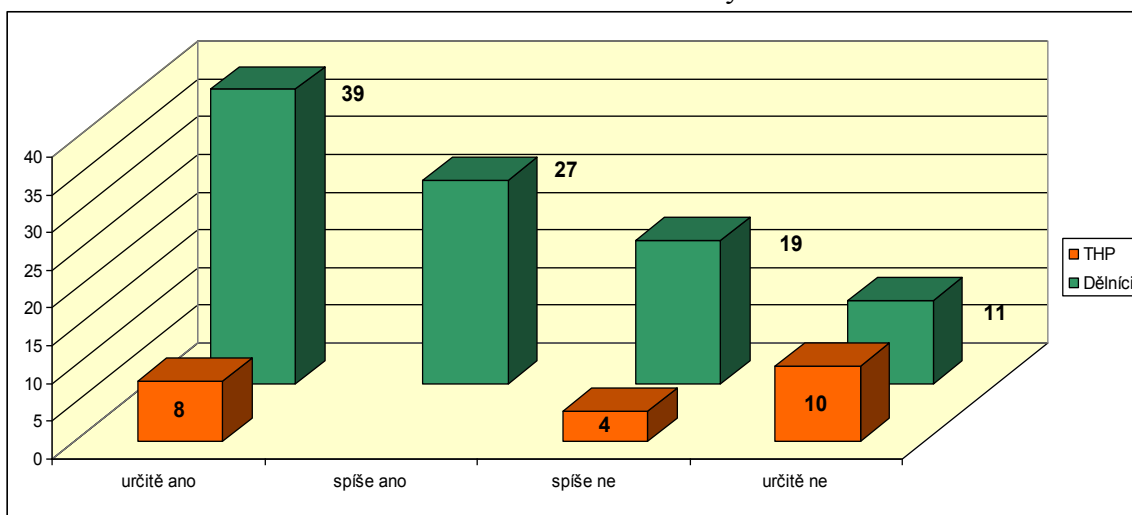
Graf 3.6 Pravidelnost v hodnocení práce



Otázka číslo 4: Jste pravidelně informován/a o výsledku hodnocení svého pracovního výkonu?

Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou téměř shodné s odpověďmi na předchozí dotaz. Je pochopitelné, že pokud hodnocení není ve firmě prováděno u všech zaměstnanců, musí být i odpovědi na tuto otázku téměř shodné s odpověďmi na předchozí dotaz. Pouze je překvapivé, že v tomto případě vzrostl počet záporných odpovědí, tedy zvýšil se počet respondentů, kteří nejsou informováni o výsledku hodnocení svého pracovního výkonu. Jedná se o 30 dělníků a 14 THP. Pokud nemají zaměstnanci zpětnou vazbu hodnocení svého pracovního výkonu, mívá se toto hodnocení účinkem a má jen formální podobu.

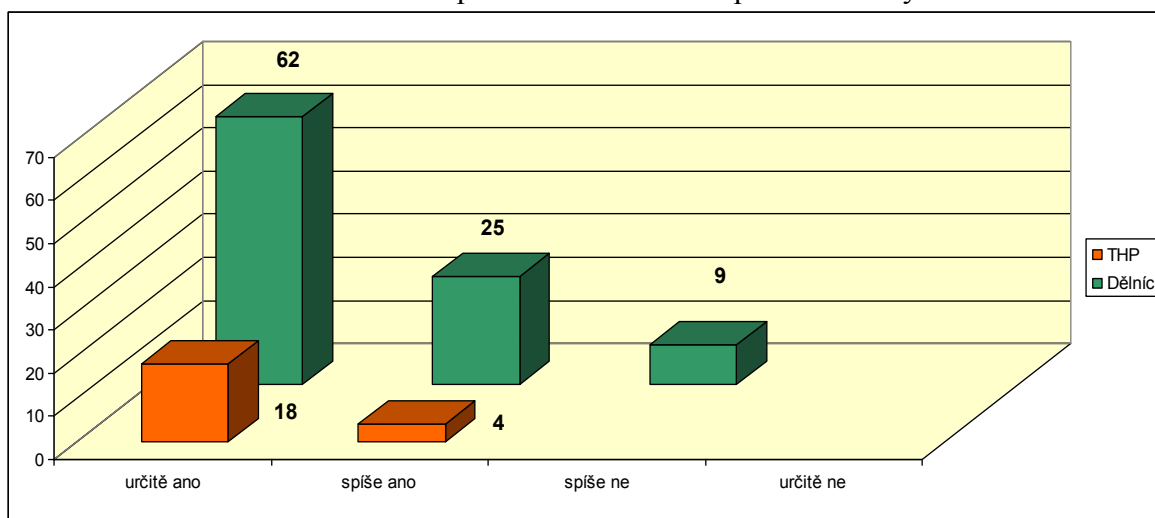
Graf 3.7 Pravidelnost a informovanost o výsledku hodnocení



Otázka číslo 5: Je dle Vašeho názoru provádění hodnocení pracovního výkonu důležité?

Hodnocení pracovního výkonu je důležité pro získání zpětné vazby. Je nejen přirozenou součástí každodenní činnosti všech pracovníků, ale poskytuje informace o tom, v čem bylo jejich snažení úspěšné a pomáhá rozebrat příčiny jejich neúspěchu a hledat cesty k odstranění chyb. Dopomáhá k osobnímu rozvoji každého člověka. Také většina zaměstnanců považuje provádění hodnotícího pohovoru za důležité. Vzhledem k tomu, že mnohým pracovníkům chybí názor nadřazeného na kvalitu jimi prováděné práce, ztrácejí motivaci k jejímu zlepšování.

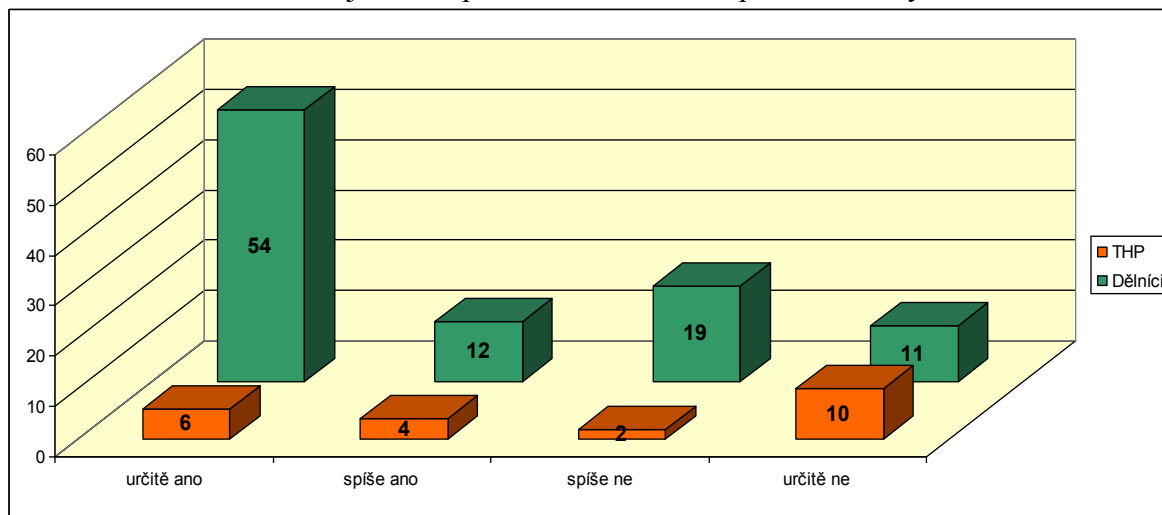
Graf 3.8 Důležitost provádění hodnocení pracovního výkonu



Otázka číslo 6: Jste spokojen/a s objektivitou provádění hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

S objektivitou provádění hodnocení pracovního výkonu jsou spokojeni především pracovníci v dělnických profesích, protože v jejich případě je toto hodnocení prováděno pravidelně na základě vypracovaného formuláře (viz příloha č. 3). O výsledku hodnocení je každá pracovnice vyrozuměna svým přímým nadřízeným a případné námitky nebo nesrovnalosti jsou vyřešeny hned na místě. Výsledek hodnocení je pracovníci vysvětlen přímým nadřízeným. Totéž se již netýká TH pracovníků. Zde mají pravidelné hodnocení pouze členové managementu firmy, zařazení do systému hodnocení dle cílů (MBO). U některých THP není prováděno hodnocení vůbec a nemohou se tedy k objektivitě vyjadřovat, přesto 10 technickohospodářských pracovníků se přiklání ke kladné odpovědi.

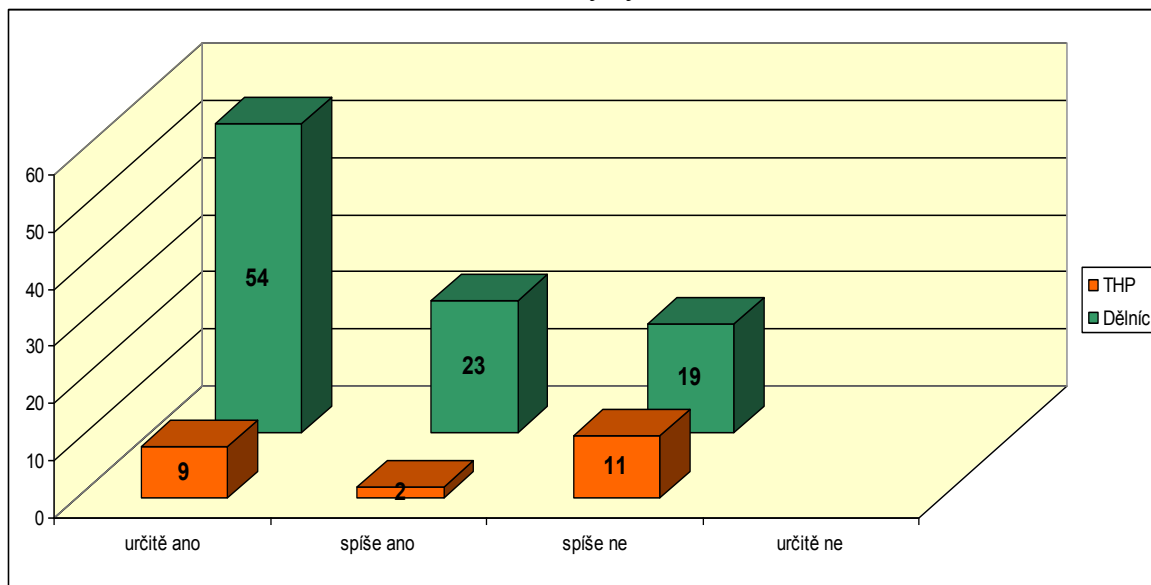
Graf 3.9 Objektivita provádění hodnocení pracovního výkonu



Otázka číslo 7: Připadá Vám systém hodnocení pracovního výkonu ve Vaší firmě dostatečný?

Odpovědi na tuto otázku jsou opět téměř shodné jako u otázky číslo 6. Zaměstnanci pracující v dělnických profesích jsou se systémem hodnocení pracovního výkonu spokojeni. V jejich případě jde o pravidelný proces, na který jsou zvyklí, a je tedy z jejich pohledu dostatečný. Proto také 77 z celkového počtu dělníků odpovědělo na tuto otázku kladně. Mnozí zaměstnanci z řad THP si myslí, že systém hodnocení pracovního výkonu je nedostatečný. Jistě by bylo vhodné rozšířit tento systém o hodnocení u všech zaměstnanců nebo použít sebehodnocení jako prostředek ke zlepšování práce.

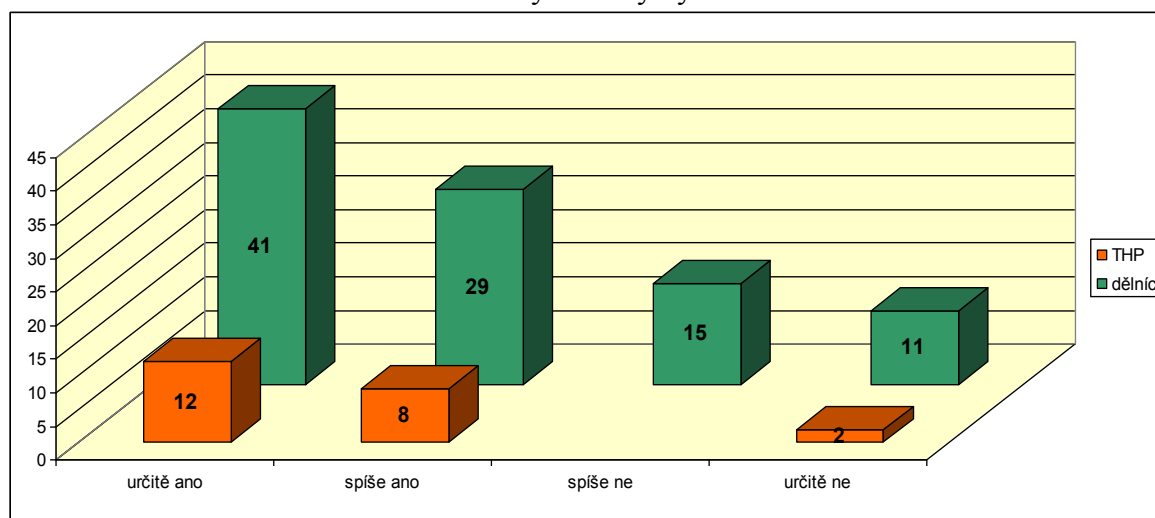
Graf 3.10 Dostatečný systém hodnocení



Otázka číslo 8: Ovlivní dle Vašeho názoru hodnocení Vašeho pracovního výkonu významně výši Vaší mzdy?

Zde se odpovědi liší. U dělníků jsou zastoupeny všechny odpovědi, přičemž 26 respondentů se domnívá, že hodnocení výše jeho mzdy neovlivní. Toto je možná způsobeno zastaralým bonusovým systémem. Výše bonusu je mnohdy tak nízká (pohybuje se v řádu stokorun), že mzdu skutečně nijak výrazně neovlivní. Téměř všichni THP si myslí opak. Tato skutečnost je dána velkou rozdílností ve výši vyplácených odměn u dělníků a u THP. Základem pro výpočet jakékoliv odměny je základní plat, který se samozřejmě u obou kategorií velmi liší.

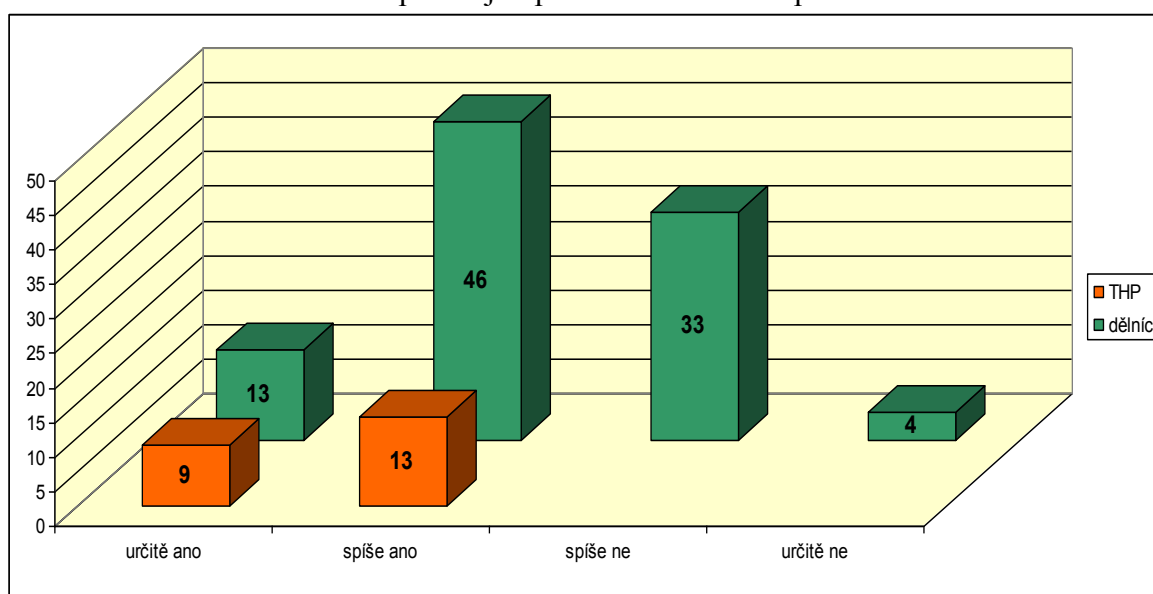
Graf 3.11 Ovlivnění výše mzdy výsledkem hodnocení



Otázka číslo 9: Myslíte si, že Vaše platové ohodnocení odpovídá práci, kterou provádíte?

Na otázku týkající se odpovídajícího platového ohodnocení odpověděli všichni THP kladně. 37 dělníků je přesvědčeno, že mzda jejich pracovnímu zařazení neodpovídá. Vzhledem k tomu, že průměrná mzda dělníků ve firmě myonic s. r. o. činí v současné době 16 920,- Kč, zdá se tento pohled velmi subjektivní.

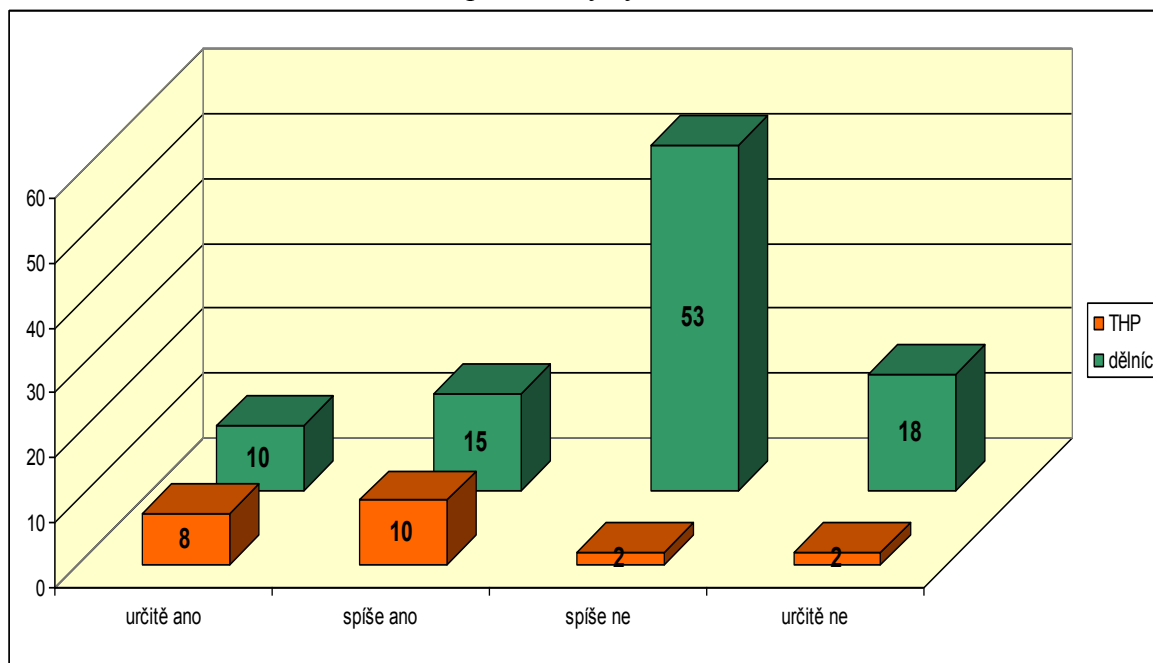
Graf 3.12 Odpovídající platové ohodnocení pracovnímu



Otázka číslo 10: Považujete systém odměňování ve Vaší firmě za spravedlivý?

U odpovědi na tuto otázku jsou zastoupeny všechny čtyři možnosti, a to jak u dělníků, tak u THP. Je velice tristní zjištění, že odměňování považuje za nespravedlivé 75 respondentů z celkového počtu 118 odevzdaných dotazníků. Tato odpověď odpovídá skutečnosti, že ve firmě neexistují žádná pravidla ani tabulky pro zařazení daného pracovníka do určité platové skupiny. V průběhu vedení rozhovorů byla tato skutečnost diskutována se zaměstnanci a dotazníkovým šetřením se potvrdilo, že pracovníkům firmy tato pravidla chybí. Nespravedlnost cítí v subjektivním přidělování výše platu, který se pak stává výchozím hlediskem při výpočtu dalších odměn, tedy kdo má větší plat, má i větší odměnu a naopak.

Graf 3.13 Spravedlivý systém odměňování

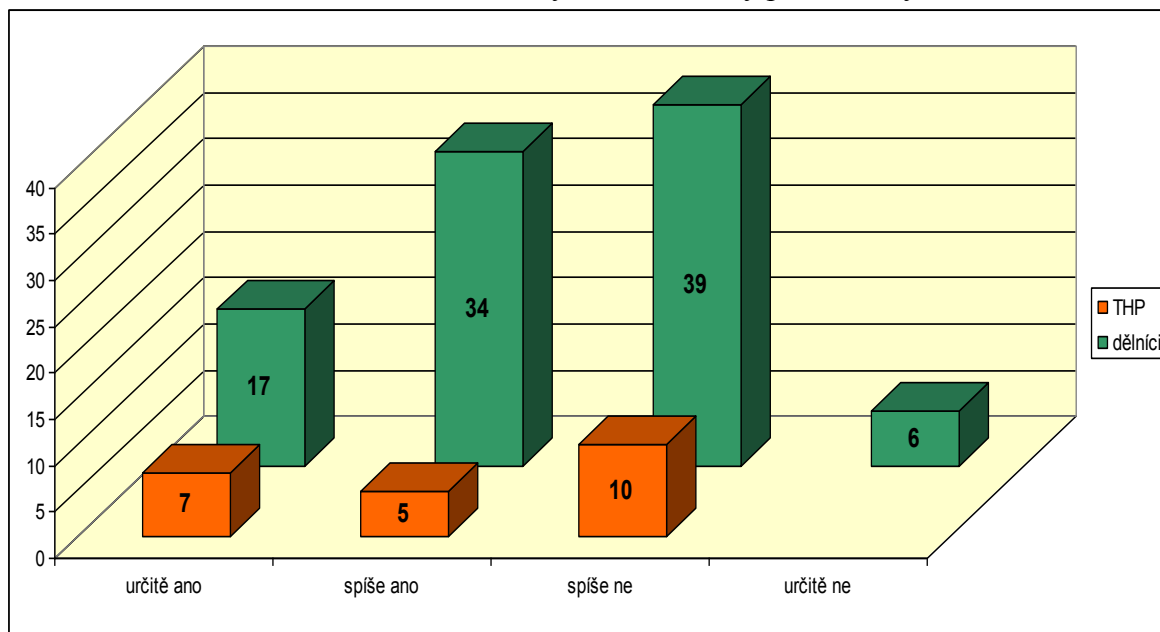


Otázka číslo 11: Dostáváte finanční odměny v případě mimořádného pracovního výkonu?

Finanční odměny ve formě jednorázové prémie za svůj mimořádný pracovní výkon již někdy obdržela většina zaměstnanců firmy. Pracovníci v dělnických profesích dostávají odměny za práci vykonanou nad rámec pracovní doby nebo za nulovou zmetkovitost. TH pracovníci mohou získat odměnu v případě, že např. kontrola z finančního úřadu neujistila žádné nedostatky nebo chyby a firma tak nemusí platit žádnou pokutu.

U tohoto bodu je nutné podotknout, že ne každý nadřízený disponuje právem dát příkaz k výplatě mimořádné odměny. Mnozí z nich je mohou pouze navrhnout. Tento návrh schvaluje ředitel společnosti, záleží tedy na jeho úvaze a rozhodnutí, zda bude odměna skutečně vyplacena. Také z tohoto důvodu je u této otázky mnoho záporných odpovědí.

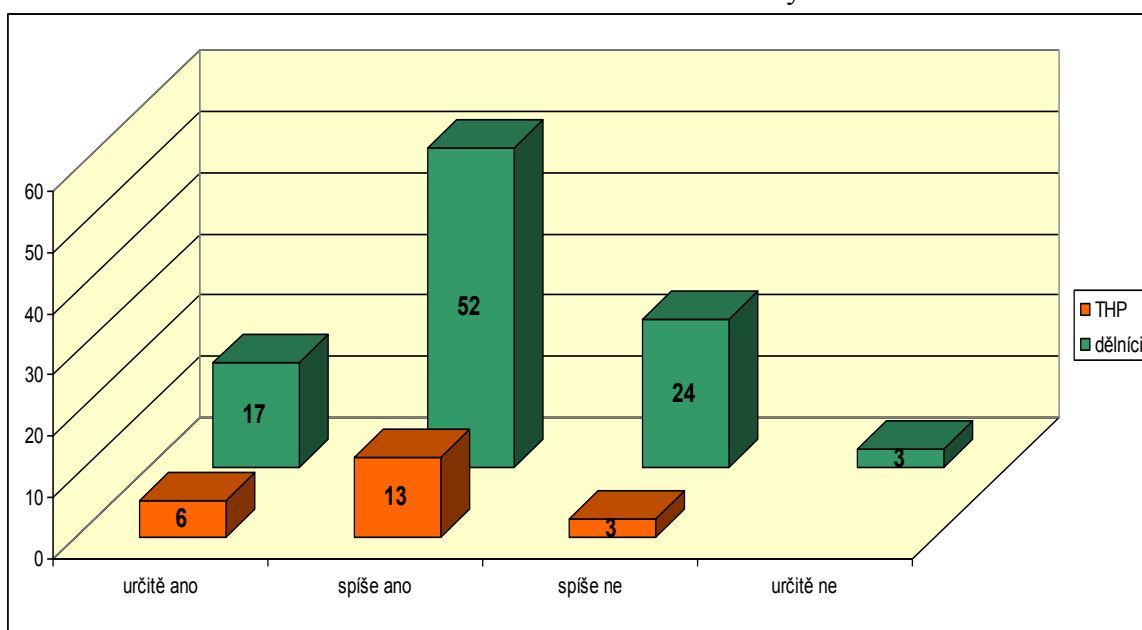
Graf 3.14 Finanční odměny za mimořádný pracovní výkon



Otázka číslo 12: Jsou dle Vašeho názoru zaměstnanecké benefity poskytované Vaší firmou dostačující?

Zaměstnanecké výhody považuje právem většina respondentů za dostačující. Nejen, že jsou poskytovány všem zaměstnancům bez výjimky, ale nebyly nikdy kráceny ani rušeny, a to ani v období krize, kdy ostatní firmy právě na těchto benefitech šetřily. Kromě poskytování příspěvku na masáže je to také příspěvek na letní dětské tábory nebo příspěvek na vyšetření mamografem.

Graf 3.15 Zaměstnanecké benefity



Otázka číslo 13: Které zaměstnanecké benefity poskytované Vaší firmou využíváte?

Z dotazníkového šetření je vidět, že příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění a odměna za odpracovaná léta jsou poskytovány všem zaměstnancům bez výjimky. Příspěvky na kurzy, kulturní akce a zdravotní péči firma poskytuje na základě předloženého dokladu o zaplacení. Proto jsou tyto benefity využívány pouze některými zaměstnanci. Příspěvek na dopravu je vyplácen zaměstnancům, kteří dojíždějí ze vzdálenějších oblastí, tedy opět není poskytován všem.

Tab. 3.4 Využívání poskytovaných benefitů

Poskytované benefity	THP	Dělnické profese
Odměny za odpracovaná léta	22	96
Příspěvek na penzijní připojištění	22	96
Příspěvek na stravování	22	96
Příspěvek na kurzy a školení	12	26
Příspěvek na kulturní a sportovní akce	6	21
Příspěvek na zdravotní péči	3	16
Odměny při životních jubileích	2	10
Příspěvek na dětské tábory	1	7
Příspěvek na dopravu	1	6

3.5 SWOT analýza

Na základě výsledků dotazníkového šetření je sestavena SWOT analýza, tedy slabé a silné stránky firmy myonic s.r.o. v oblasti řízení lidských zdrojů, tedy především v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Tab. 3.5 SWOT analýza

Interní faktory	Externí faktory
SILNÉ STRÁNKY (S)	PŘÍLEŽITOSTI (O)
<ul style="list-style-type: none"> • informovanost zaměstnanců na dobré úrovni • spokojenost s výší mzdy • zaměstnanecké výhody • jednosměnný provoz • dobré pracovní podmínky • nulová fluktuace pracovních sil 	<ul style="list-style-type: none"> • doplnění systému hodnocení • spravedlivý systém odměňování • přepracování bonusového systému • informovanost v organizaci
Interní faktory	Externí faktory
SLABÉ STRÁNKY (W)	OHROŽENÍ, HROZBY (T)
<ul style="list-style-type: none"> • hodnotící pohovor • finanční odměny • nespravedlivý systém odměňování • mimořádné odměny a příplatky • informovanost v organizaci • nefunkční bonusový systém 	<ul style="list-style-type: none"> • malá motivace ke zvýšení pracovního výkonu • nespokojenost se systémem hodnocení • nemožnost dostatečně odměnit dobrou práci • odchod kvalifikovaných pracovníků

Z výsledků SWOT analýzy je vidět, že ve společnosti myonic s.r.o. existují silné i slabé stránky v řízení lidských zdrojů, přesněji v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Mezi silné stránky patří dobré pracovní podmínky, jednosměnný provoz a také celkově dobrá spokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Avšak například zastaralý bonusový systém, který již nepůsobí motivačně, navíc kritéria v něm stanovená (např. procento plnění)

jsou již pracovníci dávno překonána, by mohl působit negativně na kvalitu a výši pracovního výkonu zaměstnanců. Silnou stránkou společnosti je jistě téměř nulová fluktuace, která napomohla při tvorbě dobrého kolektivu odborníků. Je však chybou, že velká část zaměstnanců sdílí názor, že systém hodnocení a odměňování ve firmě je nespravedlivý, tento bod patří mezi slabé stránky a je třeba se ze strany vedení společnosti nad ním zamyslet.

Také systém hodnocení zaměstnanců je nutné přepracovat a doplnit o hodnocení THP, kteří nejsou součástí managementu firmy. Vzhledem k tomu, že na ně tento systém pozapomíná, mají pocit, že na jejich práci nezáleží, neboť nikdo nerozebírá její kvalitu.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zdrojem pro návrhy a doporučení jsou výsledky dotazníkového průzkumu a zjišťování skutečností pomocí rozhovorů se zaměstnanci firmy myonic s.r.o.

Provedenou analýzou personálních činností ve firmě myonic s.r.o. bylo zjištěno, že na úseku HR a mzdy není v současné době žádná zastupitelnost. Všechny činnosti související s tímto útvarem provádí pouze jedna pracovnice. Doporučením je rozšíření tohoto oddělení o jednoho pracovníka, což by umožnilo jednak zkvalitnění prováděných činností, ale také zastupitelnost na tak důležitém úseku. V případě, že by nebylo možné doplnit počet zaměstnanců na tomto oddělení z vlastních zdrojů, připadá v úvahu přijetí nového pracovníka alespoň na částečný úvazek.

Pokud by společnost myonic s.r.o. nechtěla zvyšovat počet zaměstnanců na tomto oddělení, mohla by využít tzv. personálního outsourcingu, čímž by došlo o převedení části personálních činností na externího dodavatele, který by samozřejmě přebíral i odpovědnost za jejich kvalitní provedení.

Na výběru a přijímání zaměstnanců by se personální oddělení mělo podílet stejnou měrou jako ostatní vedoucí pracovníci. V současné době má HR pracovnice pouze administrativní funkci. Výběr zaměstnance si řídí vedoucí oddělení sám spolu s ředitelem firmy a pracovnice personálního oddělení se mnohdy dozví o nástupu nového pracovníka až při požadavku od vedení na předložení pracovní smlouvy.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve firmě sice existují pravidla pro hodnocení managementu a pracovníků v dělnických profesích, nejsou však zpracována pro všechny zaměstnance firmy. Dalším doporučením je vypracování metodiky hodnocení pro všechny zaměstnance. Může být použit systém MBO jako u managementu nebo například metoda Hay, která firmě umožňuje interní spravedlnost, tj. schopnost porovnávat jednotlivé funkce mezi sebou přes celou společnost bez ohledu na odborné zaměření (každá pozice ve firmě má přidělenou Hay referenční úroveň, stejná referenční úroveň = práce stejného významu pro firmu) a také možnost externího srovnání napříč odvětvím nebo regionem (benchmarking s vybraným konkurenčním trhem odměňování).

Také zde může firma využít služeb externího mzdového poradce, který objektivně ohodnotí každou práci a porovná ji s ostatními. V těchto případech bývá využíván například

system AHP (Analytické hodnocení práce), který sleduje namáhavost, náročnost, složitost a zodpovědnost dané práce a všechny faktory shrnuje do jediného čísla (bodová hodnota práce). Díky tomu lze snadno porovnávat jednotlivé pozice mezi sebou, stanovit sazbu „ceny práce“, či navrhnout tarifní mzdové stupně.

Aby mohli hodnocení provádět všichni nadřízení, je nutné jejich proškolení, aby mohli svou práci provádět efektivně a samozřejmě v souladu s metodickými pokyny. V této souvislosti je doporučením proškolení formou odborných kurzů zaměřených na tuto tematiku.

Hodnocení nesmí probíhat pouze všeobecně, řešením je zde sestavit hodnocení na základě specifických pracovních odpovědností.

Jedním z návrhů je sebehodnocení, které by mohlo proběhnout u všech zaměstnanců ve firmě. Cílem sebehodnocení je objevení nových možností pro rozvoj a zlepšování osobnosti jednotlivce. V průběhu sebehodnocení dochází k odstraňování interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivity v posuzování jinými. Pracovník by si měl uvědomit jak plní požadavky své práce a kde by mohlo dojít z jeho strany ke zlepšení. K sebehodnocení je nutno vypracovat formulář, který bude jednotný pro všechny zaměstnance. Tento formulář by měl zahrnovat níže uvedené okruhy:

- pracovní úkoly a kompetence (zda jsou v souladu s popisem práce)
- dosavadní cíle (byly-li stanoveny)
- silné a slabé stránky zaměstnance
- samostudium a vzdělávání (oblasti, ve kterých se chce zaměstnanec zdokonalit)
- plánované cíle pro další období
- zhodnocení podmínek pro práci

Každý zaměstnanec by měl být seznámen s výsledky svého hodnocení. Tato skutečnost může být pracovníkovi sdělena buďto nahlédnutím do písemného výstupu z hodnocení nebo formou hodnotícího pohovoru. Možnost vyjádření se k hodnocení by měl mít každý zaměstnanec. Ne všichni zaměstnanci jsou informováni o výsledku svého hodnocení, jak ukázaly odpovědi v dotazníku.

Doporučením a nutností je také vypracování nových pravidel vyplácení bonusů u dělnických profesí. Jen tak je možné odlišit dobře vykonanou práci od špatné. Jestliže pracovník nepozná na své mzdě, že pracuje dobře, ztrácí motivaci k lepším výkonům.

Provedenou analýzou odměňování bylo zjištěno, že mzdová nákladovost ve firmě neustále roste. Touto skutečností by se mělo zabývat vedení společnosti. Neustálý nárůst mezd by mohl negativně ovlivnit další existenci této firmy. Průměrná mzda firmy činí 24 376,- Kč a je ve srovnání s okolními firmami na dobré úrovni.

Vzhledem k tomu, že ve firmě neexistují žádné tabulky, na základě kterých je možné stanovit zaměstnanci, který právě nastoupil základní mzdu, je nutno vypracovat tabulku nástupních platů, která by měla brát v úvahu vzdělání, dobu praxe a flexibilitu zaměstnance. Konzultace o výši mzdy mezi ředitelem společnosti a nadřízeným pracovníkem by se pak týkala pouze zařazení zaměstnance do určité platové skupiny. Pracovnice HR a mezd by se měla aktivně zúčastnit při stanovení mzdy nového zaměstnance.

Dotazníkové šetření ukázalo, že většina zaměstnanců považuje systém odměňování za nespravedlivý. Doporučení je u vyplacení bonusů jednotlivcům, týmových bonusů nebo věrnostních odměn nepoužívat jako hlavní kritérium základní plat zaměstnance, ale například produktivitu práce, absenci, flexibilitu a ochotu pracovat např. přesčas ve výjimečných situacích. Tato kritéria jsou objektivní a zjistitelná u každého pracovníka.

Dalším doporučením je sjednocení věrnostní odměny tak, aby byla pro každého zaměstnance stejná. Každý přece pracuje ve firmě stejnou dobu, když věrnostní prémii obdrží. Tato odměna je vyplácena co dva roky a je opět závislá na výši základní mzdy. Pokud by se částky sjednotily, došlo by i ke značné úspoře ze strany společnosti. Jedna z možností vyplacení věrností odměny je uvedena v tabulce.

Tab. 4.1 Návrh výplaty věrnostní odměny

Počet odpracovaných let	Částka v Kč
2	10000
4	10000
6	10000
8	20000
10	20000
12	20000
14	30000
16	30000

Doporučením pro vedoucí pracovníky je častější využívání vyplacení finančních odměn v případě mimořádného pracovního výkonu. Ředitel společnosti by měl tuto pravomoc

přiznat i vedoucím jednotlivých úseků, aby mohli motivovat své podřízené k lepším pracovním výkonům. Možnost vyplatit mimořádnou odměnu je jistě i dobrým pomocníkem vedoucích v případech, kdy je nutno zpracovat například urgentní objednávku.

Se zaměstnaneckými benefity jsou pracovníci této společnosti spokojeni. Nebyli o ně připraveni ani v období krize, kdy mnoho dalších firem na těchto věcech šetřila. Doporučením pro tuto oblast je možnost zavedení systému osobních účtů, tzv. kafeterií. Podstatou tohoto systému je přesné definování hodnoty a adresáta každé výhody nebo požitku. Zaměstnancům jsou určeny bodové nebo finanční přiděly na určité časové období, do jehož výše si benefity mohou volit, vybrat a čerpat.

5 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v podniku, především hodnocením a odměňováním ve firmě myonic s.r.o.

Cílem diplomové práce byla analýza současného stavu v hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti a na základě zjištěných informací navržení možných změn, které by vedly ke zlepšení v těchto oblastech řízení lidských zdrojů.

Teoretická část diplomové práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů, oblastí hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jsou zde vymezeny základní pojmy a popsány metody týkající se dvou již jmenovaných oblastí.

V praktické části je představena firma myonic s.r.o., která umožnila možnost zpracování této diplomové práce. Následuje analýza odměňování a také analýza současného stavu v oblasti hodnocení a odměňování formou dotazníku, tedy jednou z technik marketingového výzkumu. Výsledky dotazníkového šetření jsou na závěr shrnuty ve SWOT analýze.

Čtvrtá kapitola je věnována návrhům a doporučením, které by mohly dopomoci k větší spokojenosti jak vedení firmy, tak všech zaměstnanců firmy ve zkoumaných oblastech.

Bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je se systémem hodnocení spokojená, jen u části z nich není toto hodnocení prováděno vůbec. Nespokojenost je způsobena pocitem nespravedlivého systému odměňování, nedostatkem informací o výsledku hodnocení a zastaralý bonusový systém.

Věřím, že tato práce bude pro vedení firmy myonic s.r.o. přínosem. Získá přehled o spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování a realizací doporučených změn by mělo vést ke zlepšení v těchto oblastech řízení lidských zdrojů.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8.vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízeným pracovníky*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [3] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [4] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [7] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. aktual. a dopl. vydání. Praha: ASPI a.s., 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3.
- [8] MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H. *Human Resource Management*. 12th ed. USA: Cengage Learning, 2008. 571 p. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.
- [9] ROBBINS, Stephen, P.; COULTER, Mary. *Management*. Přel. V. Šafaříková. 7. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [10] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-245-0603-3.

[11] STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2009-2010*. 1.vydání. Praha: ASPI a.s., 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

[12] SYNEK, Miroslav. *Ekonomická analýza*. 1.vydání. Praha: VŠE Praha, 2003. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

Internetové zdroje

[13] HR servis [online]. 2004 [cit. 2011-04-15]. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. Dostupné z WWW: <http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>

[14] HR servis [online]. 2006 [cit. 2011-04-16]. *Předpoklady a úskalí výkonového odměňování*. Dostupné z WWW: <http://www.hrportal.cz/predpoklady-a-uskali-vykonoveho-odmenovani-cid135242/>

Seznam zkratk

MBO – Management by Objectives

THP – Technicko hospodářský pracovník

HR – human resources (lidské zdroje)

AHP – analytické hodnocení práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Dagmar Skotnicová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dolní 425
744 01 Frenštát pod Radhoštěm

